



**Dr. Sergio Teijero Páez**  
**Profesor e Investigador Asociado**  
**Facultad de Humanidades y Educación**



**APROXIMACIÓN A LA SOLUCIÓN DE  
LOS PROBLEMAS COMPLEJOS QUE  
ENFRENTA LA NUEVA GERENCIA  
DEL SIGLO XXI MEDIANTE EL USO  
DE LAS MÚLTIPLES  
INTELIGENCIAS**

**Versión 1.0**  
**2017**

## CONTENIDO

**Páginas preliminares**

**Dedicatoria**

**Agradecimiento**

**Prólogo**

**Resumen**

**Introducción**

**Capítulo I. Complejidad y pensamiento complejo**

**Capítulo II. Sociedad del siglo XXI y roles de la nueva gerencia**

**Capítulo III. Liderazgo de la nueva gerencia ante la solución de problemas complejos**

**Capítulo IV. Toma de decisiones por parte de la nueva gerencia ante situaciones complejas**

**Capítulo V. Múltiples inteligencias como herramientas para la solución de situaciones gerenciales complejas**

**Bibliografía**

**Nota 1 del autor:** El contenido de la obra está liberado de manera exclusiva en el Repositorio Institucional de la Universidad Central de Venezuela Saber UCV como muestra de la importancia de difundir el conocimiento científico.

**Nota 2 del autor:** Las imágenes que aparecen en la obra (portada, contenido y carátula) son cortesía de Google. Los videos son cortesía de YouTube.

**© 2017 TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS**

**ISBN: 978-980-12-8820-6**

**Depósito legal Nro. lf05220166001915**

**MINICURRICULUM**  
**DR. SERGIO TEIJERO PÁEZ**  
**C.I. V-20.365.605**



Doctor en Educación. Post Doctor en Ciencias Sociales. Profesor Asociado de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela. Durante 40 años se ha desempeñado como profesor universitario. Conferencista nacional e internacional. Profesor de las asignaturas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Aplicaciones de las TIC en Unidades, Servicios y Sistemas de Información, Gestión del Conocimiento e Inteligencia Tecnológica y los talleres E-Learning y Entornos Virtuales de Información y Comunicación en Unidades de Información. Profesor de la UNEFA en el Doctorado en Innovaciones Educativas y en las Maestrías de Tecnología Educativa, Gerencia de las TIC y Gobierno Electrónico. Facilitador del Programa Regional de Capacitación en Ciencias de la Información de la Dirección de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Abierta (UNA). Dicta cursos y asesora proyectos y tesis en las áreas de Información, Tecnología, Comunicaciones, Automatización, Gestión de la Información y el Conocimiento, Gerencia de Proyectos y TIC, E-Learning, Inteligencia Artificial, Inteligencia Emocional, Inteligencia Social, Inteligencia Ejecutiva, Inteligencia Creativa, Inteligencia Espiritual, Inteligencia Ecológica y Múltiples Inteligencias para el Aprendizaje. Conferencista nacional e internacional. Ingeniero Electricista, Especialista en Informática y Automatización. Ha dictado más de 200 conferencias y cursos a nivel nacional e internacional. Ha participado en 32 eventos científicos de carácter nacional e internacional presentando un total de 24 ponencias. Ha publicado 25 artículos arbitrados en revistas nacionales e internacionales, 8 libros de texto de apoyo a la docencia, 4 Documentos Web, 6 materiales de apoyo a la docencia y 4 cursos para la educación a distancia bajo la plataforma Moodle. Sus más recientes artículos arbitrados se titulan: “*Uso de las múltiples inteligencias en la solución de los problemas complejos de la nueva gerencia en las organizaciones del siglo XXI*” publicado en la Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura Vol. XXII, No. 1, año 2016 y “*Múltiples inteligencias y la complejidad en la labor del docente en el aula de clases mixta*”, aprobado para ser incluido en la programación editorial 2017, de la Colección 25° Aniversario, bajo el número temático Investigaciones Posdoctorales desde las Ciencias Sociales. Sus libros más recientes en formato digital se titulan: *Las mutaciones de las bibliotecas en el siglo XXI. De la biblioteca convencional a la biblioteca digital y virtual ¿La biblioteca digital nace o se hace?* (2014). *Entornos Virtuales Constructivistas para la Enseñanza y el Aprendizaje* (2015). *Inteligencia Emocional: la Suprema de las Inteligencias* (2016) y *Múltiples Inteligencias para la Gerencia Organizacional: una visión empresarial para las organizaciones del siglo XXI* (2016).

Teléfono celular: (0416) 6335561 / Twitter: @steijero / e-mail: steijero@gmail.com  
Facebook: <https://www.facebook.com/sergio.teijeropaez>

## CONTENIDO DETALLADO

Páginas preliminares.....	1
Contenido detallado.....	4
Resumen.....	5
Prefacio.....	6
Dedicatoria.....	19
Agradecimiento.....	20
Prólogo.....	21
Introducción.....	45
Capítulo I. Complejidad y pensamiento complejo.....	56
1.1. Complejidad.....	56
1.2. Pensamiento complejo.....	70
Capítulo II. Sociedad del siglo XXI y roles de la nueva gerencia	
2.1. Sociedad del conocimiento, la información y el aprendizaje permanente.....	142
2.2. Organizaciones del siglo XXI y roles de la nueva gerencia.....	146
2.3. Complejidad en las organizaciones del siglo XXI.....	163
Capítulo III. Liderazgo de la nueva gerencia ante la solución de problemas Complejos	
3.1. Neuroliderazgo.....	182
3.2. ¿Qué define a un líder?.....	186
3.3. Tipos de liderazgo.....	193
3.4. Liderazgo transformacional.....	202
3.5. Liderazgo y coaching.....	216
3.6. Habilidades del liderazgo.....	219
Capítulo IV. Toma de decisiones por parte de la nueva gerencia ante situaciones complejas	
4.1. Definiciones.....	225
4.2. Tipos de decisiones.....	226
4.3. Proceso de toma de decisiones.....	226
4.4. Racionalidad en la toma de decisiones.....	228
4.5. Condiciones para la toma de decisiones.....	229
4.6. Estilos en la toma de decisiones.....	229
4.7. Modelos de toma de decisiones.....	230
4.8. Barreras interpersonales para la toma de decisiones.....	234
4.9. Trampas ocultas en la toma de decisiones.....	241
Capítulo V. Múltiples inteligencias como herramientas para la solución de situaciones gerenciales complejas	
5.1. Inteligencia emocional.....	264
5.2. Inteligencia Social.....	266
5.3. Inteligencia Ejecutiva.....	274
5.4. Inteligencia creativa.....	284
5.5. Inteligencia espiritual.....	305
5.6. Inteligencias múltiples y complejidad.....	348
Bibliografía citada.....	352

## **APROXIMACIÓN A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS COMPLEJOS QUE ENFRENTA LA NUEVA GERENCIA DEL SIGLO XXI MEDIANTE EL USO DE LAS MÚLTIPLES INTELIGENCIAS**

### **RESUMEN**

Se define la complejidad como turbación, confusión, incapacidad para definir de manera simple y clara una determinada situación. Se hace referencia al pensamiento complejo como la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real. Afirmando que ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos y con componentes aleatorios, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva. Se aborda el tema de las organizaciones del siglo XXI y la nueva gerencia manifestando, que dichas organizaciones deben constituir estructuras gerenciales que le permitan lograr ser competitivas, sobre la base de conocer el mercado y las necesidades de sus clientes; así como contar con un personal responsable capaz de cumplir sus labores satisfactoriamente. Se destaca que el cambio debe producirse bajo el liderazgo de la nueva gerencia, pero con el trabajo mancomunado de todos los miembros de la organización. El nuevo gerente debe poseer la capacidad de concebir y adoptar decisiones que tengan un gran acierto, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Relacionarse adecuadamente con la gente. Estar preparado emocionalmente y a la vez incidir en el comportamiento emocional individual y colectivo de su personal. Nutrirse de un pensamiento más profundo, que se alimente de la práctica y del conocimiento que tenga de la gente. Se hace referencia, al liderazgo que debe mantener la gerencia cuando se enfrenta a problemas complejo de difícil solución. Se comienza por definir el neuroliderazgo, como una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial. Se define qué es un líder y cuáles son los tipos de liderazgo que existen. Se desarrolla el tema del liderazgo transformador, como un proceso de cambio positivo en los seguidores del líder, que se centra en transformar a otros e inculcarles a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización. También está presente el tema del liderazgo y coaching, definiéndolo como un proceso de desarrollo personal diseñado para mejorar el éxito de un líder dentro de la organización. Se define la toma de decisiones como un proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas de resolver diferentes situaciones. Se abordan los diferentes tipos de decisiones, los pasos que conducen al proceso de toma de decisiones, la racionalidad y las condiciones que den existir para tomar una decisión, los estilos y modelos de toma de decisiones. Se analizan las barreras interpersonales y las trampas ocultas en la toma de decisiones. La obra finaliza con el tema de las múltiples inteligencias utilizadas como herramientas para la solución de situaciones gerenciales complejas. Se presenta el modelo de múltiples inteligencias, desarrollado por el autor de la obra, integrado por la inteligencia emocional, social, ejecutiva, creativa y espiritual. Un tema final muy polémico se presenta al tratar la relación entre Howard Gardner con su modelo de múltiples inteligencias y los planteamientos realizados por Edgar Morín sobre complejidad y pensamiento complejo.

**Palabras clave:** complejidad, pensamiento complejo, sociedad del conocimiento, nueva gerencia del siglo XXI, liderazgo, toma de decisiones, múltiples inteligencias.

## PREFACIO

**¿Cómo comenzar?** Comenzar la escritura de un libro es una tarea verdaderamente ardua y a veces muy difícil. Se requiere reunir y concretar ideas, seleccionar temas, estructurarlos por capítulos, determinar los epígrafes y hacerlo todo de manera sistémica para que las partes estén incluidas en el todo y el todo en las partes. Este es uno de los principios de la complejidad y el pensamiento complejo ampliamente difundido por Edgar Morín. Pero, si la obra está dedicada a la labor del gerente, particularmente en las organizaciones del siglo XXI, se requiere además abordar a profundidad cómo debe ser la labor de ese gerente, que lo diferencie del comportamiento tradicional convencional típico de la gerencia del siglo XX.

He aquí el gran problema. Ahora el liderazgo cambia, el gerente tiene otra visión del mundo, predomina el liderazgo transformador, como un proceso de cambio positivo en los seguidores del líder, quien se centra en transformar a otros individuos e inculcarles que se ayuden mutuamente, de manera armoniosa, enfocado de manera integral a la organización. Ahora el líder es coaching, es capacitador, facilita la construcción de conocimientos en sus subordinados. Busca el desarrollo personal diseñando alternativas que le permitan alcanzar el éxito.

**Liderazgo transformador**

- "Es un proceso en el cual lo líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes en un constante flujo y reflujo"



**Liderazgo en práctica - Líder Transformador**

<https://www.youtube.com/watch?v=QqsdEXXWEDY>

El nuevo gerente en las organizaciones del siglo XXI toma decisiones exitosas. Ya no se conforma con ver la toma de decisiones como un proceso donde se realiza una elección entre distintas opciones o formas de resolver diferentes situaciones. Piensa que la decisión a tomar debe ser la que más se adapte a los intereses de sus subordinados y al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Pero aún más, el nuevo gerente trabaja por competencias que van más allá de lograr simples objetivos.

**Arturo Sandoval. A Mi Manera**

[https://www.youtube.com/watch?v=FYj1NZV\\_dio](https://www.youtube.com/watch?v=FYj1NZV_dio)

El nuevo gerente en las organizaciones del siglo XXI no se preocupa como antaño, sino se ocupa por su comportamiento emocional y el de sus subordinados. Entiende que ser emocional, es poseer la capacidad de evitar que la angustia interfiera con las facultades personales y en la posibilidad de empatizar y confiar en los demás. Motivar a las personas a perseverar en el empeño a pesar de las frustraciones. Regular los estados de ánimo, controlar los impulsos y diferir las gratificaciones.

Es este mismo gerente que comprende que poseer inteligencia social es tener capacidad para comprender a la gente, es poseer una especie de conciencia social estratégica y un conjunto de habilidades para interactuar con éxito con ella. Es crear capacidades para adentrarse en el modo de vida de las personas apreciando en profundidad su comportamiento ante la sociedad. Finalmente, es crear capacidades para que la gente coopere en el intento de comprender su comportamiento.

Además, el nuevo gerente comprende que resulta vital para su trabajo gerencial desarrollar su inteligencia ejecutiva, como una especial claridad mental y un instinto para los negocios que supera cualquier educación formal recibida por un ser humano. Su fundamento es la capacidad de un ejecutivo para utilizar hábilmente la información que dispone y guiar con ella su pensamiento y sus acciones. Por otra parte, apreciará su inteligencia creativa, al tratar de resolver un problema de una manera nueva y eficiente. Desarrollará la capacidad para descubrir metas, resolver problemas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza. Sin embargo, hay algo que engloba su pensamiento y su acción. Decididamente comprende la importancia de profundizar en su inteligencia espiritual. Profesará la necesidad de sentir un estado de



relajación, que le permita que su espíritu se acerque a su cuerpo y se produzca la multiplicación del poder de la mente.

Por todo lo anteriormente narrado, el autor de esta obra considera que no hay un comienzo mejor, para lograr que el lector se sienta a gusto y desee continuar leyendo, que recordar aquellas frases célebres, imágenes y videos que caracterizan a los principales temas tratados, a saber: complejidad y pensamiento complejo, inteligencias, organizaciones del siglo XXI, gerencia del siglo XXI, éxito personal y organizacional. Refiriéndose a notables autores como Edgar Morín, Howard Gardner, Tony Buzan, Daniel Goleman, Lair Riveiro, Karl Albrecht, José Antonio Marina y Justin Menkes, entre otros. Pero, antes de comenzar es necesario colocar la mirada al final del túnel, empezar con un fin en la mente, lo cual implica, parafraseando a Stephen R. Covey en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Significa comenzar con una clara comprensión de su destino, de lo que va a ocurrir. Para ello, conociendo el futuro, apliquemos el principio de “Primero lo Primero”. Empecemos por la complejidad y el pensamiento complejo. Pero antes disfrutemos de la música instrumental de Paquito de Rivera.

### **PAQUITO D´RIVERA - Prikitimpom**

<https://www.youtube.com/watch?v=WfAdVeda83g>

*“Educar para comprender las matemáticas o cualquier disciplina es una cosa, educar para la comprensión humana es otra; ahí se encuentra justamente la misión espiritual de la educación: enseñar la comprensión entre las personas como condición y garantía de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad.”*

**Edgar Morín**



“El único conocimiento que vale es aquel que se nutre de incertidumbre. El único pensamiento que vive es aquel que se mantiene a la temperatura de su propia destrucción.”

Edgar Morin



*“Hay que aprender a enfrentar la incertidumbre puesto que vivimos una época cambiante donde los valores son ambivalentes, donde todo está ligado. Es por eso que la educación del futuro debe volver sobre las incertidumbres ligadas al conocimiento.”*

**Edgar Morín**



### **Morín complejidad**

<https://www.youtube.com/watch?v=D2qQQC36WRk>

El autor en este momento está consciente que a pesar de la amplitud de la obra y de contar con cinco grandes temas, existen dos temas que son los principales temas, a saber: la complejidad y el pensamiento complejo, así como las múltiples inteligencias. Y que el propósito fundamental de la obra es lograr, que la nueva gerencia inmersa en ese mundo de los problemas complejos, el liderazgo y la toma de decisiones, encuentre soluciones propias a la medida de cada nueva situación utilizando como herramientas las múltiples inteligencias. Si lo logramos quedará ampliamente satisfecho.

### **Silvio Rodriguez OJALA**

<https://www.youtube.com/watch?v=u80ocuvZxmY>

Ahora, continuemos nuestro recorrido introduciéndonos en el mundo de las inteligencias. Es posible medir la inteligencia de un individuo por la cantidad de incertidumbres que es capaz de soportar. Pero, sólo somos una raza avanzada de monos en un planeta menor de una estrella mediana. Sin embargo, podemos entender el Universo. Eso nos hace muy especiales. Según Votaire, siempre hay alguien tan inteligente que es capaz de aprender de la experiencia de los demás. La inteligencia es como un río: cuanto

más profunda, menos ruidosa. Sólo la inteligencia se examina a sí misma, dice Jaime Balmes. Según Jonathan Swift, la mayoría de las personas son como alfileres: sus cabezas no son lo más importante.



La ciencia sin religión está coja y la religión sin ciencia está ciega, dice Einstein. Sin embargo, la tontería es la más extraña de las enfermedades. El enfermo nunca sufre según Paul Henrl Spaak, los que de verdad la padecen son los demás. No es que el genio se adelante un siglo a su tiempo, es la humanidad la que se encuentra cien años por detrás de él, según Robert Musil. Las verdades que revela la inteligencia para Anatole France, permanecen estériles. Sólo el corazón es capaz de fecundar los sueños. Einstein afirma que, no sé qué armas se usarán en la Tercera Guerra Mundial. Pero puedo decirle cuáles se usarán en la cuarta: ¡piedras! La inteligencia y el sentido común se abren paso con pocos artificios, para Johann Wolfgang von Goethe. En ciertos momentos, la única forma de tener razón es perdiéndola, dice José Bergamín. La tontería es infinitamente más fascinante que la inteligencia. La inteligencia para Claude Chabrol tiene sus límites, la tontería no.

Algunas cosas parecen ciertas. La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia, según John Ruskin. ¿Cómo es que, siendo tan inteligentes los niños, son tan estúpidos la mayor parte de los hombres? Debe ser fruto de la educación, según Alejandro Dumas. Pero, así como el hierro se oxida por falta de uso, así también la inactividad destruye el intelecto, según Leonardo da Vinci. No obstante, para Pitágoras el filósofo siempre va a pie. Prefiere el bastón de la experiencia al carro rápido de la fortuna. Hay personas que empiezan a hablar un momento antes de haber pensado, dice Jean de la Bruyère.



Sin embargo, algo parece cierto. La inteligencia es capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla en resolver problemas. Es facilidad para aprender, aprehender o comprender, es percepción, intelecto e intelectualidad. Es calidad o capacidad de comprender y adaptarse fácilmente. Es capacidad para resolver situaciones problemáticas. Para José Antonio Marina la función de la inteligencia no es conocer, ni resolver ecuaciones diferenciales, ni jugar al ajedrez, sino dirigir el comportamiento para resolver bien nuestros problemas vitales, afectivos o profesionales; para saber elegir nuestras metas y poder realizarlas. Es la capacidad de dirigir bien el comportamiento, eligiendo metas, aprovechando la información y regulando las emociones.

### **La inteligencia: nuestro gran recurso**

<http://www.youtube.com/watch?v=ZsJbtkxIEQ4>

Pero, Howard Gardner formula la pregunta clave: ¿Existe una sola inteligencia? El propio Gardner responde al expresar, que el concepto de inteligencia como medida singular de competencia debe desaparecer. Los seres humanos tienen una gama de competencias, denominadas inteligencias, que existen en diferentes proporciones en distintas personas. Además, agrega que esas inteligencias son: visual - espacial, lógico - matemática, musical, verbal - lingüística, corporal - cinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista.



## La inteligencia por Howard Gardner

<https://www.youtube.com/watch?v=mO05qz6h8nw>

## Los ocho tipos de inteligencia según Howard Gardner

[https://www.youtube.com/watch?v=7bLC9\\_ziaTg](https://www.youtube.com/watch?v=7bLC9_ziaTg)

Gardner, además nos dice que existe una novena inteligencia conocida como “la de las grandes preguntas”. Cuando los niños preguntan el tamaño del universo, cuando los adultos meditan sobre la muerte, el amor, el conflicto, el futuro del planeta, se están ocupando de cuestiones existenciales. Sin embargo, expresa Gardner, mi duda en declararla como una inteligencia totalmente estructurada, surge de mi incertidumbre sobre si ciertas regiones del cerebro están dedicadas, a la contemplación de cuestiones que son muy vastas o demasiados infinitesimales para definirlas.



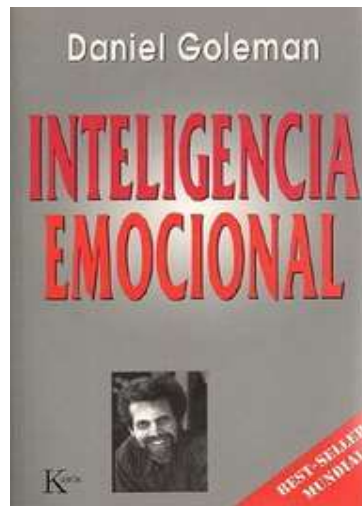
De la teoría de que todos los seres humanos poseemos ocho o nueve inteligencias relativamente autónomas se derivan tres afirmaciones según Gardner: todos los seres humanos tienen ocho o nueve inteligencias, que es lo que los hace seres humanos; no existen dos individuos, que tengan el mismo perfil de inteligencias; así como, el tener una inteligencia no significa comportarse moral o inteligentemente. En la actualidad, Gardner no duda en afirmar que el ser humano posee al menos ocho o nueve inteligencias.



**Pablo Milanes Yolanda**

<https://www.youtube.com/watch?v=sct0-7rs2zY>

Por otra parte, el autor de esta obra quiso continuar las investigaciones sobre las inteligencias del ser humano y su vinculación con el comportamiento del gerente, ante los retos que le impone las organizaciones del siglo XXI, donde no caben dudas que requiere de una nueva forma de pensar. Este camino lo llevó primeramente a Daniel Goleman, Ph.D. en Desarrollo Clínico de la Psicología y la Personalidad de la Universidad de Harvard. Dicta seminarios y conferencias para gente de negocios, grupos profesionales y universitarios. Trabaja vinculado al funcionamiento del cerebro y las ciencias del comportamiento. Es el autor del Best-Seller “Inteligencia Emocional”, presentado en 1995, en parte inspirado por los trabajos de Gardner sobre la inteligencia intrapersonal. En esta ocasión Goleman la define como la capacidad de mantener la calma y dominar la impulsividad, de motivarnos a nosotros mismos, perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, diferir las gratificaciones, regular nuestros propios estados de ánimo, así como evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

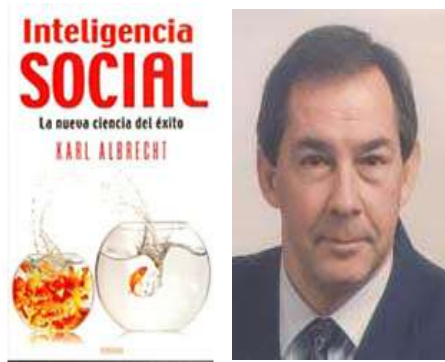


### **Qué opina Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional**

[http://www.youtube.com/watch?v=PnGjUK\\_rNvQ](http://www.youtube.com/watch?v=PnGjUK_rNvQ)

Además, el autor se encuentra con los trabajos de Karl Albrech en el año 2007 y su libro “Inteligencia Social”, donde se define como una combinación de comprensión básica de la gente, una especie de conciencia social estratégica y un conjunto de habilidades para interactuar con éxito con ella.





Entra en escena, en el año 2008 Tony Buzan, quien también aporta su concepto de inteligencia social definiéndola como aquella inteligencia, que permite crear capacidades para adentrarse en el modo de vida de la gente apreciando en profundidad su comportamiento ante la sociedad.



Completa esta triada el libro de Daniel Goleman, titulado “Inteligencia Social” publicado en el año 2010, donde se presenta como un tipo de inteligencia que permite crear capacidades para que la gente coopere en el intento de comprender su comportamiento.



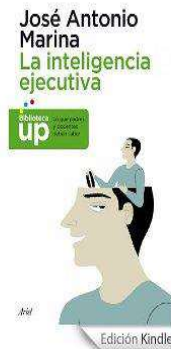
**Qué opina Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional y la social**

<http://www.youtube.com/watch?v=NTpamwen8cA&feature=related>

Pero, José Antonio Marina en los años 2010, 2012 y 2013 nos conduce por el camino de dos nuevas inteligencias, además de las referidas por Gardner y ratificadas por Buzan, Goleman y Albrecht. Se trata de la inteligencia ejecutiva, que es la que organiza a todas las demás inteligencias y tiene como objetivo dirigir bien la acción, aprovechando nuestros conocimientos y emociones. Son aquellas operaciones mentales que permiten elegir objetivos, elaborar proyectos y organizar la acción para realizarlos.

### **Introducción a la inteligencia ejecutiva**

[https://www.youtube.com/watch?v=hwX\\_poSHfoI&list=PLuquj8xSHpCBn59iayRRR1PuiOygh7Gb](https://www.youtube.com/watch?v=hwX_poSHfoI&list=PLuquj8xSHpCBn59iayRRR1PuiOygh7Gb)



La inteligencia creadora, es la que trata de resolver un problema de una manera nueva y eficiente. Es la capacidad para descubrir metas, resolver problemas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza.





## **La Inteligencia Creativa**

<https://www.youtube.com/watch?v=VLYvQ8FgkPY>

### **La educación del talento - José Antonio Marina**

<https://www.youtube.com/watch?v=GgBg-UMUgCg>

La primera conclusión que saca el autor de esta obra es que estas cuatro inteligencias son parte inseparables del comportamiento humano del gerente cuando se enfrenta a problemas complejos, donde pone en riesgo su liderazgo y necesita tomar decisiones para resolverlos. Además, que este comportamiento humano se pone de manifiesto cuando la persona se enfrenta a situaciones personales nuevas que implican decisiones, como por ejemplo asuntos del amor hacia el ser querido. Veamos que nos dice el Gran Maestro Cheo Feliciano, el hombre que siempre supo cantarle al amor y a la mujer.

### **Cheo Feliciano "Amada Mia" (Rose Music Video)**

<https://www.youtube.com/watch?v=kQIKUYfBgm8>

Ahora podemos continuar. Por otra parte, nos encontramos con otra inteligencia aglutinadora del comportamiento humano. Nos referimos a la inteligencia espiritual. La inteligencia espiritual según el Dr. Teijero, autor de esta obra y Profesor e Investigador Asociado, de la Facultad de Humanidad y Educación, de la Universidad Central de Venezuela, es el estado de relajación que el ser humano logra cuando el espíritu se acerca al cuerpo y se produce la multiplicación del poder de la mente. Es en este momento, cuando se activa, pierde el miedo, baja los niveles de estrés, es capaz de realizar un sexo inteligente sólo o acompañado, en fin es capaz de unir lo espiritual con lo material y llevar una vida más feliz. Se convierte en un ser humano dispuesto a enfrentar la vida, asumir riesgos, vivir, sentir y brindar placer a sus semejantes. Es la conversión de un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual.

### **Inteligencia espiritual, investigaciones científicas**

<https://www.youtube.com/watch?v=wODsrq9bAeg>

Al analizar minuciosamente todos los acontecimientos antes narrados el autor de esta obra pudo convencerse definitivamente, que existen al menos cinco inteligencias relacionadas con el comportamiento humano, que se relacionan directamente con el trabajo que debe realizar el nuevo gerente en las organizaciones del siglo XXI, a saber: la inteligencia emocional, la social, la ejecutiva, la creativa y la espiritual. Llegando a tres

conclusiones que dieron pie a esta obra. Primero, la posibilidad de utilizar el modelo de múltiples inteligencias descrito en su libro, publicado en el 2016 en formato electrónico, titulado *“Múltiples inteligencias para la gerencia organizacional. Un visión empresarial para las organizaciones del siglo XXI”*, como forma de relacionar sistémicamente las inteligencias antes mencionadas en el ámbito gerencial. Segundo, lograr que este modelo funcione como una herramienta de trabajo, para la nueva gerencia ante la solución de los problemas complejos que enfrenta a diario en su gestión. Tercero, enfatizar que el modelo no es excluyente de la aparición de otras inteligencias, que se adapten a las características propias de una organización en cuestión.



Ahora, no podemos cerrar este prefacio inicial sin mencionar el significado de la palabra éxito para la gestión empresarial. Todo gerente busca el éxito y a todo gerente le gusta ser exitoso en su trabajo gerencial y en su vida privada y social. Pero, el éxito no llega por casualidad, hay que buscarlo.

### **10 cualidades de un gerente EXITOSO**

<https://www.youtube.com/watch?v=XjHL94EXTAM>



Estoy convencido que se trata de una de mis obras cumbres que deleitará a colegas y amigos. Ya cerrado el preámbulo disfrutemos de:

**A Mi Manera - My Way - Frank Sinatra**

<https://www.youtube.com/watch?v=tPQ1Rkaae-I>

Antes de finalizar este preámbulo volvamos a escuchar al **Gran Maestro Cheo Feliciano**, ahora en: **Yo no soy un ángel**

<https://www.youtube.com/watch?v=iuJp1jbCLPA>

Y, demos **GRACIAS A DIOS Y A LA VIDA** que nos permite **ALCANZAR EL ÉXITO**

**Mercedes Sosa - Gracias a La Vida**

<https://www.youtube.com/watch?v=WyOJ-A5iv5I>

El **ÉXITO**  
es la suma de  
**PEQUEÑOS ESFUERZOS**  
que se repiten  
CADA DÍA

**EL ÉXITO** en la vida  
no se mide por lo que logras,  
sino por los obstáculos  
que **SUPERAS.**  
[www.compartir.me](http://www.compartir.me)



## **DEDICATORIA**

A mis compañeros profesores y estudiantes de la Escuela de Bibliotecología y Archivología (EBA), de la Facultad de Humanidades y Educación (FHE), de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y de la UNEFA que, día a día me apoyan en mi empeño de dar lo mejor de mí por enseñar y educar a mis estudiantes.

A la memoria de mi querida e inolvidable

**LINA ZORAIDA CARVAJAL**

a los 15 años de su desaparición física.

**SIEMPRE TE RECORDARE.**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposa la Profesora Agregada y Doctora Isneida Thais Riverol Burgos por su apoyo incondicional en la elaboración de esta obra, así como en su revisión metodológica.

A todos los que de una manera u otra me apoyaron y estuvieron siempre convencidos, que esta obra sería una realidad y una considerable ayuda para los profesores y estudiantes, que día a día damos lo mejor de sí por enseñar y aprender en el seno de una sociedad, que revoluciona la educación para colocarla en el sitio que le corresponde dentro de la sociedad del siglo XXI, conocida como sociedad de la información, del conocimiento o como preferimos denominarla los educadores sociedad del aprendizaje permanente.

## PRÓLOGO

*“Cómo inventar el futuro para redefinir el presente”*

**Dr. Lair Ribeiro**  
**El Éxito Empresarial**

Hola, **¿Cómo estás?** espero que bien, que bueno que te hayas decidido a leer este libro. Esperaba tu llegada con ansiedad seguro que comprendes que has venido a formar parte de una nueva mentalidad, en un nuevo mundo dentro de las organizaciones del siglo XXI, que se renueva cada vez más y asume responsabilidades que antes estaban asignadas a otras organizaciones estatales y privadas. Pero antes de comenzar este discurso inicial veamos dos impresionantes y hermosos videos de vida.

### **Esperanza de Vida**

<https://www.youtube.com/watch?v=P17ICI2KjBw>

### **El tesoro de la vida**

<https://www.youtube.com/watch?v=loZmIreqwFc>



Las organizaciones del siglo XXI representan hoy día una nueva oportunidad para la realización empresarial, ya que permiten que personas que nunca antes se habían vinculado al mundo de los negocios se realicen y tengan nuevas oportunidades de crecer, haciendo grandes aportes a la sociedad. Sin embargo, con este libro pretendo desafiar una vez más tu inteligencia ya que con su lectura y análisis profundo, podrás saber si has sido capaz de complejizar tu mente para después entender la complejidad y el pensamiento complejo como turbación, confusión e incapacidad para definir de manera simple y clara una determinada situación. Como la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real. Interiorizando que ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos



y con componentes aleatorios, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva.



**¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO COMPLEJO?**

no.203.078 "Ninguna teoría, incluida la científica, puede agotar lo real, y encerrar su objeto en sus paradigmas" - Since 1802

Es un entender al ser humano y al conocimiento de manera integral...

Pertenece a un todo, de forma física, biológica, psíquica y social. Es una acción y práctica cotidiana que trata de pensar de una manera más integral y compleja. Trata de integrar en todo lo posible los diferentes conocimientos,

rechaza las consecuencias mutilantes, ambiciona llegar a un pensamiento multidimensional, propone orden, claridad, distinción y precisión en el conocimiento con la integración de las diferentes áreas de estudio.

Todos estos elementos se vinculan con la inteligencia del ser humano para resolver problemas, como capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla en resolver problemas. Como facilidad para aprender, aprehender o comprender, tener percepción, intelecto e intelectualidad. Mostrar capacidad para comprender y adaptarse fácilmente a diferentes situaciones. Finalmente, tener la capacidad de resolver situaciones problemáticas. Comprender además que el ser humano no posee una única inteligencia, sino múltiples desarrolladas en mayor o menor medida. Saber que puedes observar objetos en tercera dimensión o desarrollar habilidades musicales o apreciar los diferentes sentidos que muestra la naturaleza o llevarse bien con los demás y saber controlar tus emociones.

Sin embargo, para poder profundizar en el contenido de este libro deberás tener plena conciencia de por qué estás aquí, que te trae a la lectura y meditación de las páginas que leerás a continuación. Si has leído mis obras anteriores podrás estar en capacidad de definir si eres emocional, por tu capacidad para detectar y controlar las emociones; si eres social, por la forma que te relacionas con los demás y logra que te digan lo que deseas conocer; si eres un verdadero ejecutivo, porque sabes tomar buenas decisiones en el tiempo estipulado, así como si eres creativo, porque busca nuevas soluciones de manera distinta a lo cotidiano.





Pero además podrás englobar todas estas dimensiones si logra ser espiritual. Al poseer inteligencia espiritual logras un estado de relajación cuando tu espíritu se acerque a tu cuerpo y se produce la multiplicación del poder de su mente. En ese momento, es cuando te activas, pierdes el miedo, bajas los niveles de estrés, eres capaz de realizar un sexo inteligente sólo o acompañado, en fin puedes unir lo espiritual con lo material y llevar una vida más feliz. Es cuando te conviertes en un ser humano dispuesto a enfrentar. la vida, asumir riesgos, vivir, sentir y brindar placer a tus semejantes. Es tu conversión de un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual.



Parafraseando al Dr. Lair Ribeiro, en su libro “El Éxito Empresarial”, debes saber vivir una vida apasionante, llena de emociones y de nuevos aprendizajes. Además, vivirla intensamente haciendo lo que te guste y del modo que te parezca, permitiéndote soñar y procurando que tus sueños se hagan realidad. Utilizando nuevos paradigmas, aprendiendo y

enseñando, conociendo y recreándote, para disfrutar la vida con inteligencia, para contribuir al desarrollo pleno de la humanidad. Debes inventar el futuro para redefinir el presente.



### **Caminante no hay camino. Joan Manuel Serrat**

<https://www.youtube.com/watch?v=QBdCLizaSiv>

El presente libro ha sido escrito para lograr la transformación de tu mente, para que comprendas que la complejidad es el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, de desorden, la ambigüedad, la incertidumbre. Por lo que resulta necesario para poder construir el conocimiento poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, descartando lo incierto, seleccionando los elementos de orden y certidumbre, así como eliminando la ambigüedad, clarificando, distinguiendo y jerarquizando.



Debemos comprender, que es complejo aquello que no puede resumirse en una palabra maestra, que no puede retrotraerse a una ley, que no puede reducirse a una simple idea. Por ello, será necesario encontrar un modo de pensar o un método, capaz de estar a la altura del desafío de la complejidad. No se trata de retomar la ambición del pensamiento simple de controlar y dominar lo real. Se trata de lograr y ejercitar un nuevo pensamiento capaz de tratar de dialogar y negociar con lo real.

## Pensamiento complejo

<https://www.youtube.com/watch?v=FU3J3Yunza0>

Por otra parte, debes interiorizar que el pensamiento complejo se refiere a la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real. Que ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos y con componentes aleatorios, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva. Este pensamiento recalca la importancia de sembrar en los seres humanos la noción de incertidumbre, confusión y complicación, presente en los fenómenos que se dan en la vida real, considerando que cualquier cosa puede pasar y en el momento menos esperado. Esto implica estar despierto ante cualquier acontecimiento que se produzca en la naturaleza.

Este tipo de pensamiento enfatiza, que la observación humana llevará al desarrollo de un tipo de tendencia distinta que esté pendiente de los detalles, de los procesos, de los aspectos constitutivos, del todo en general, de cada una de las cosas abordadas con el razonamiento. Destacando que, la conciencia de la complejidad nos hace comprender que no podremos escapar jamás a la incertidumbre y que nunca lograremos tener un total saber de la verdad. De esta manera, establece que lo que podría trascender durante la formación del ser humano, es una actitud de búsqueda constante en el intento de llegar, aunque resulte difícil, a la totalidad de los saberes. Esto implica que el ser humano en su búsqueda constante, puede hacer aproximaciones consecutivas al objeto de estudio, preservando la constancia en la investigación, del porqué de las cosas y de los fenómenos que se viven y se observan.

la **realidad** es la que creas



El planteamiento sobre el desarrollo de un pensamiento complejo aparece como una necesidad para transformar la realidad humana, así como una especie de desafío a la hora de abordar y razonar todo lo que rodea al ser humano. Esto permite reconocer al pensamiento complejo como un proceso de razonar las complicaciones, las incertidumbres y las contradicciones; de pensar que la complejidad va más allá de observar lo aparente, es reconocer los elementos constitutivos, o sea las partes y el todo; reconocer la necesidad que cada investigador se entrene en la observación de lo que ve y lo que no ve, sabiendo interpretar más allá de lo que está escrito en textos, periódicos y/o documentos diversos; así como, buscar lo oculto mediante la reflexión de las verdaderas ideas que se quieran transmitir.

Un aspecto que debes evaluar a profundidad en la obra es su posibilidad de construir conocimiento y aprender durante toda la vida. Conocer que el paradigma constructivista del aprendizaje promueve el pensamiento crítico, constructivo y creador durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, partiendo de la observación y el estudio científico de cómo el individuo aprende. El ser humano construye su percepción del mundo que lo rodea por medio del reflejo de sus experiencias. Al percibir una nueva información, la recibe y la asimila incorporándola a su conocimiento previo o rechazándola, lo que hace del sujeto un elemento activo y creador de su propio conocimiento.



En la posición constructivista el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción que el ser humano realiza a partir de los conocimientos previos que posee. Esta construcción depende de la representación inicial que tenga de la nueva información adquirida y de la actividad externa o interna que desarrolle. No se trata sólo del nuevo

conocimiento adquirido, sino de la posibilidad de construirlo para adquirir una nueva competencia que permitirá aplicar lo ya conocido a una nueva situación.

### **Paradigma Constructivista**

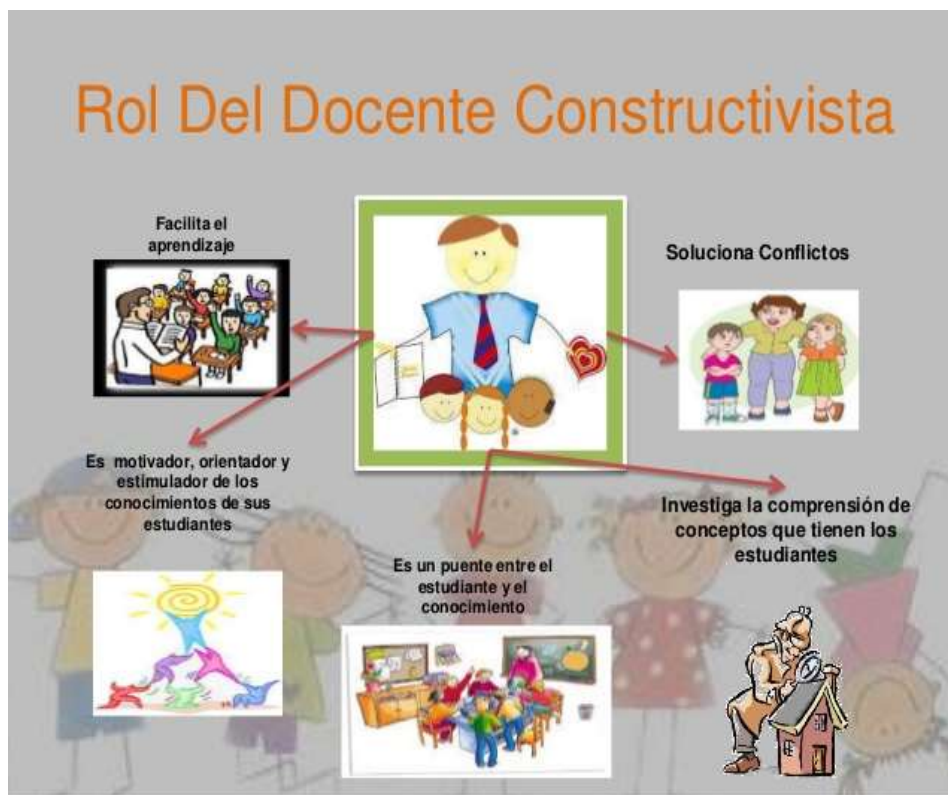
[https://www.youtube.com/watch?v=s8IIFc8\\_9Ho](https://www.youtube.com/watch?v=s8IIFc8_9Ho)

El constructivismo es una paradigma que equipara el aprendizaje con la creación de significados a partir de experiencias. Los constructivistas no niegan la existencia del mundo real, pero sostienen que lo que se conoce de ese mundo, nace de la propia interpretación de la experiencia del individuo. Los individuos no transfieren el conocimiento del mundo externo a su memoria; más bien construyen interpretaciones personales del mundo, basados en las experiencias e interacciones individuales. En consecuencia, las representaciones internas están constantemente cambiando, no existe una realidad objetiva que el individuo se esfuerce por aprender, el conocimiento surge en contextos que son significativos, por lo que para comprender el aprendizaje que ha tenido lugar en una persona debe examinarse la totalidad de su experiencia.

Además, conocerás a través de las páginas de esta obra que los inspiradores del constructivismo fueron Jean Piaget, aportando lo relacionado con los esquemas previos; David Ausubel, con el aprendizaje significativo; así como, Lev Vigotsky, con el desarrollo psico-social. Pero además conocerás que los verdaderos constructivistas son David Jonassen, P. H. Newby, David Ertmer y James Chadwick. Este último afirma, que el individuo es una construcción propia que se va produciendo como resultado de la interacción de sus disposiciones internas y el medio ambiente, que su conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción que realiza la misma persona, como resultado de la representación inicial de la información que recibe y de la actividad interna o externa que desarrolla. Por lo tanto, el aprendizaje no es simplemente un asunto de transmisión, internalización y acumulación de conocimientos, sino un proceso activo de parte del individuo en ensamblar, extender, restarurar e interpretar y por lo tanto construir conocimiento desde los recursos de la experiencia y la información que recibe.

Los estudiosos de la obre podrán comprendan que un docente actúa de manera constructivista cuando ayuda a los estudiantes, crea condiciones para que los estudiantes accedan a los medios y recursos instruccionales, así como a las herramientas tecnológicas. Cuando orienta y guía todo el proceso aprendizaje, propone ideas y métodos de

colaboración, sintetiza, evalúa y publica los resultados de la actividad académica, así como promueve discusiones que le permiten enriquecer de manera permanente el debate y ejercer el liderazgo. Que el aprendizaje de un nuevo conocimiento comienza por conocer primero, cuáles son los conocimientos previos que poseen los alumnos al iniciar un determinado proceso de aprendizaje y segundo, cómo mediante una adecuada disposición para aprender, y utilizando una ayuda ajustada por parte del docente, el alumno puede llevar a cabo la actividad constructiva que supone aprender algo nuevo de una manera significativa.



Finalmente, podrás interiorizar que el paradigma constructivista concibe los conocimientos previos del alumno en términos de esquemas de conocimientos, que constituyen la representación que posee una persona en un momento determinado de su historia sobre una parte de la realidad. El individuo ante una nueva situación de aprendizaje cuenta con capacidades cognitivas generales, que le permiten un determinado grado de comprensión y realización de la tarea y es mediante la actividad mental que realiza, que construye e incorpora a su estructura mental los significados y representaciones relativos al nuevo contenido. Un breve paréntesis.

**Soy Un Truhan Soy Un Señor - Julio Iglesias**

<https://www.youtube.com/watch?v=p2AnF7mhmJg>









Las organizaciones son sistemas sociales complejos que se comportan como sistemas no lineales alejados del equilibrio. Son sensibles a las innovaciones, a las características del ambiente empresarial y se comportan no intencionalmente, ya que no se corresponden con la intención de las personas que los generan, por lo que resultan inesperados y con pocos resultados. En tal sentido, resulta imposible poder predecir y controlar el comportamiento a corto, mediano y largo plazo, lo cual es una de las características que la organización como un sistema complejo.

Por otra parte, la concepción que la teoría de la complejidad concede a algunos sistemas sociales o naturales formados por agentes individuales, que interactúan y donde su dinámica se produce debido a las interacciones de carácter no lineal que no pueden ser tratadas como sistemas simples. Estas interacciones propician la existencia de patrones de comportamiento a escala superior, que no pueden predecirse a partir de las interacciones entre los agentes individuales. Este es un aspecto clave de la complejidad que afecta a la organización y que el ser humano sólo con sus recursos intelectuales y operativos no puede resolver. El éxito de una organización depende de la comprensión que tengan sus integrantes y directivos de los problemas complejos que la afectan, así como la capacidad de buscar los medios y recursos para su comprensión y solución.

Un aspecto a destacar en la obra es el tratamiento que se le da al liderazgo de la nueva gerencia ante la solución de problemas complejos. El liderazgo, se define como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o grupo de trabajo determinado, haciendo que su

equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Es el arte de motivar, dirigir y conducir a las personas. Pero, hagamos otro breve paréntesis para disfrutar de la obra de Facundo Cabral, en su último concierto.

### Último Concierto de Facundo Cabral

<https://www.youtube.com/watch?v=zUbpG-ftwL8>



Por su parte, el neuroliderazgo se enfoca en los factores intelectuales y emocionales vinculados a la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo, el aprendizaje individual y organizacional, los procesos motivacionales, la creatividad e innovación, los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional. Es en estas áreas donde el neuroliderazgo interpreta y traduce los descubrimientos de la neurociencia, en metodologías, modelos y herramientas de aplicación práctica dentro de las empresas e instituciones.

Seres humanos  
TERRITORIO FISICO vs.  
TERRITORIO ABSTRACTO



**Razón biológica de que nos guste tener razón**

El concepto tradicional de liderazgo en la actualidad se ha transformado. Ya no se trata de una persona con alto rango, que dirige, coordina y controla, sino que el verdadero líder es una persona que, en primer lugar, irradia e inspira a los demás. Todos los seres humanos nacen siendo líderes. Sin embargo, se nace líder pero en el proceso de socialización se pierde esta cualidad. Como consecuencia, la persona deja de proponerse cosas nuevas por temor a que sus ideas sean consideradas extrañas en vez de extraordinarias.

Los líderes presentan una serie de características como la autenticidad, que le permite conocer su escala de valores y vivir de acuerdo a ella. El líder actual está consciente que la autenticidad no es un concurso de popularidad; es soñador, ya que imagina un mejor mañana, visualiza un futuro mejor, cree en la posibilidad de crecer y alcanzar lo que aún no se ha alcanzado; es innovador, porque explora y crea nuevas formas de alcanzar los sueños; trabaja con pasión, porque pone todo de sí en su trabajo y lo hace con alegría, sin importar cuál es la función que desempeña; ve lo mejor de cada persona, ya que identifica los dones y talentos de quienes lo rodean y les ayuda a dar lo mejor de sí mismos; es positivista, porque puede ver la cara amable de las cosas aún en situaciones críticas. Sabe que las crisis están para mostrarle una forma de mejorar; es responsable, porque analiza el impacto de sus actos en los resultados y se responsabiliza por lo que le corresponde. No culpa, no juzga; es parte de la solución, porque en lugar de concentrarse en los problemas busca soluciones y pone su grano de arena; así como, da el ejemplo, porque sabe que dar ejemplo no es la mejor forma de influir en los demás, sino la única.



Al profundizar en este concepto comprenderás que un líder es alguien que comparte su visión con los demás sin importarles que la persona no pueda verla, muestra cómo se ve su sueño y brinda argumentos para que la gente lo siga. Es un ser humano que sueña un mundo mejor, que con su ejemplo inspira a otros y que impacta positivamente en la vida de

los demás. Todas las personas pueden ser líderes. Además podrás interiorizar un concepto emitido por Daniel Goleman (2013), cuando expresa que, “(...) Dar con los individuos que tengan lo que hay que tener para ser líderes es más un arte que una ciencia” (p.31).

Al estudiar la obra podrá conocer que los directivos que mejores resultados obtienen utilizan con armonía una amplia gama de estilos de liderazgo, entre los que se encuentran: el coercitivo, donde el líder ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Los subordinados actúan para evitar castigos; el orientativo, donde el líder tiene una visión clara a largo plazo. Con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. Además las motiva haciéndoles ver cuál es su papel en el conjunto de la organización; el afiliativo, donde el líder el líder cuida los sentimientos de sus empleados, genera vínculos afectivos y crea armonía entre los miembros del grupo. Esto genera una fuerte lealtad, crea motivación y facilita la comunicación; así como, el participativo, caracterizado porque el líder obtiene ideas y toma decisiones de manera conjunta con los empleados. Esto facilita la aceptación de las decisiones y mejora el ambiente de trabajo.



También conocerás que existen los líderes democráticos, que cuando los trabajadores opinan acerca de las decisiones que ponen en riesgo sus logros y el modo en que realizan su trabajo, promueven la responsabilidad y la flexibilidad. Al escuchar las preocupaciones de sus empleados, el líder democrático aprende cómo mantener alta la moral. El líder marcapasos, presenta características distintivas que resultan admirables. Este tipo de líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápidas y espera lo mismo de todos a sus seguidores. Pero antes de continuar el discurso veamos el siguiente video.

### **Líder Democrático y Participativo (Estudiantes de Ingeniería Comercial)**

<https://www.youtube.com/watch?v=djiHExzMvPE>

Podrá identificar que estudios realizados demuestran que cuantos más estilos exhiban los líderes mejores serán los resultados que logran. Los líderes que emplean cuatro o más estilos, especialmente el autoritario, democrático y afiliativo, consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario. No tienen un estilo de liderazgo que encaje automáticamente con una lista de situaciones. Son sensibles al impacto que tienen en las personas y se ajustan para obtener los mejores resultados.

Además, podrás identificar que existe el coaching de liderazgo definido como un proceso de desarrollo personal, diseñado para mejorar el éxito de un líder en el logro de sus objetivos profesionales dentro del contexto de la organización. Este tipo de liderazgo se centra en el individuo, pero también trae grandes beneficios para la organización. Beneficios como la atracción y desarrollo de talento, aumentos en la productividad y mayor satisfacción en el trabajo. Aquellos individuos que han conseguido grandes logros y han inspirado a otros a alcanzar logros superiores son los candidatos principales para el coaching de liderazgo.



### **JOHN C. MAXWELL - Liderazgo: 10 Acciones Para Crecer Como Líder**

<https://www.youtube.com/watch?v=cfSQVDCjZyA>

Aprenderás que el liderazgo es un tema muy importante para atender, estudiar y desarrollar por parte de la gerencia en las organizaciones y en lo personal para todos los seres humanos. Es vital para la toma de decisiones. Es un componente vital de la inteligencia emocional o intrapersonal y de la inteligencia social o interpersonal. Podrás profundizar en algunas consideraciones de interés para un líder como son: tener fuertes creencias, ya que el liderazgo se ejerce con ideas; mirar hacia el futuro y establecer una dirección, que lo guíe en sus acciones; ser optimista; ser visionario y poder imaginar un

futuro mejor; comprender el valor de los miembros de su equipo; saber que su triunfo o derrota se debe a su gente; cultivar un buen equipo, sobre la base de un balance de las fortalezas y debilidades de sus miembros; ser un maestro y un motivador de las personas que lo siguen; así como, ser un gran comunicador, pensando siempre cómo transmitir las ideas en forma efectiva. Un breve paréntesis para escuchar dos joyas musicales.

**José Feliciano en Que será**

[https://www.youtube.com/watch?v=sb1\\_b8y5XZ0](https://www.youtube.com/watch?v=sb1_b8y5XZ0)

**Para decir adiós con la compañía de ft Myriam Hernández Viña 2006**

<https://www.youtube.com/watch?v=UsEvmjYXWjw>

Ahora podemos continuar este recorrido por la obra. A través del capítulo relacionado con la toma de decisiones por parte de la nueva gerencia ante situaciones complejas, podrás conocer que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas de resolver diferentes situaciones, en contextos laborales, familiares, personales, sentimentales o empresariales. Consiste básicamente, en elegir una opción entre las disponibles a los efectos de resolver un problema. Es el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

La toma de decisiones a través del tiempo ha representado la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento de la organización en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización. Es por ello, que la toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente.



**Proceso de toma de decisiones**

<https://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ>



Además, conocerás que existen varios tipos de decisiones entre los que se encuentran: las cotidianas, que son las que se toman a diario y no requieren de un proceso largo; las esporádicas, que implican un proceso de análisis; las que se toman bajo condiciones de certidumbre. Algo que se sabe que va a ocurrir; las que se toman bajo condiciones de incertidumbre. No se conoce lo que va a ocurrir; así como, las que ocasionan riesgo. Donde existe un riesgo total y muy poca información. Son las más difíciles de tomar. El proceso de toma de decisiones no implica escoger una alternativa entre varias, sino se trata de realizar el proceso completo mediante ocho pasos que consisten en: identificar el problema, identificar los criterios de decisión, asignar las ponderaciones a los criterios, analizar las alternativas, seleccionar una alternativa, implementar la alternativa, así como evaluar la eficiencia de la decisión tomada.

Así mismo, podrás aprender que la racionalidad en la toma de decisiones implica un proceso donde el gerente define cuidadosamente el problema, teniendo claro la meta a lograr, considerando los siguientes pasos: claridad del problema, orientación hacia la meta, valoración de las opciones conocidas, consideraciones sobre las preferencias claras y las constantes, no tener restricciones de tiempo y costo, así como buscar los máximos beneficios. Igualmente conocerás que las condiciones para la toma de decisiones son: la certeza, el riesgo y la incertidumbre. Por su parte, los estilos en la toma de decisiones son: el directivo, el analítico, el conceptual y el conductual, así como los diferentes modelos son el racional, racionalidad limitada y el político.



### Información e inteligencia para la toma de decisiones

<https://www.youtube.com/watch?v=9maeZ9slKwE>

Otro tema tratado es el de las barreras interpersonales para la toma de decisiones. Dentro de ellas se encuentran los valores que deben mantener y practicar los gerentes asociados a las relaciones humanas. Algunos de ellos son; resaltar la lógica cognoscitiva,



quitando importancia a los sentimientos y las emociones; influir en las relaciones humanas a través de la dirección, coerción y control unilateral; así como, utilizar la recompensa y la penalización para ratificar los valores del gerente. Otras barreras interpersonales son la falta de conciencia de los gerentes, en sus propios modelos de comportamiento y en las repercusiones negativas que tiene su comportamiento ante sus subordinados; la falta de conciencia acerca de los sentimientos negativos, que sus subordinados tienen acerca de ellos; así como, la falta de desconfianza y el antagonismo con que se comportan los gerentes, cuando mantienen en secreto los ascensos y guardan silencio acerca del por qué se producen los cambios en los cargos ejecutivos.

Con el estudio de la obra podrás profundizar además, en las trampas ocultas en la toma de decisiones. Estas son: la trampa del ancla, las cuales se presentan de diferentes maneras. Algunas son simples e inofensivas como el comentario de un compañero de trabajo o una información que aparece en la prensa. Sin embargo, también pueden ser algo insidiosas, como por ejemplo un estereotipo sobre el color de la piel de una persona, su acento o su indumentaria. Uno de los tipos de anclas más frecuentes en el mundo empresarial son los acontecimientos o tendencias pasadas; la trampa de la situación creada, la cual provoca en los ejecutivos al tomar una decisión una clara predisposición hacia las alternativas que proporcionan las situaciones creadas. El origen de esta trampa de situación creada se encuentra muy arraigado en la mente del ser humano, sobre todo para proteger su ego de un posible daño.

## 1. LA TRAMPA DEL ANCLA

Cuando considera una decisión, la mente da un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las impresiones iniciales, estimaciones o datos, anclan los pensamientos y juicios subsiguientes.



### **Para no caer en esta trampa psicológica:**

Considere el problema siempre desde diferentes perspectivas. Trate de utilizar puntos de partida y métodos alternativos, en lugar de aferrarse a la primera idea que le venga a la cabeza.

Además, existe la trampa de los costos irre recuperables, en la cual los ejecutivos al tomar decisiones que tienen una trayectoria, dejan a un lado los costos, tanto económicos como psicológicos. Es posible hacerlo tomando en cuenta las siguientes consideraciones: escuchar y tomar en cuenta las opiniones de las personas, que no participaron en las decisiones anteriores, ya que no se van a sentir comprometidas con ellas; así como, examinar los motivos por los cuales inquieta admitir un error anterior. Recordar que a veces las decisiones inteligentes tienen consecuencias negativas, a pesar de no ser culpa de la persona que tomó la decisión. El gerente debe prestar atención a la influencia de los costos irre recuperables en las decisiones y recomendaciones adoptadas por los subordinados, así como no promover una cultura de miedo al fracaso, que lleve a los subordinados a perpetuar sus errores.

### **Las trampas ocultas en la toma de decisiones**

[https://www.youtube.com/watch?v=k5lboxqRC\\_AE](https://www.youtube.com/watch?v=k5lboxqRC_AE)

La trampa de la prueba de confirmación, implica no tomar la decisión que la persona se siente impulsado a tomar, sino asegurarse que es la elección más inteligente. Es posible hacerlo tomando en cuenta los siguientes elementos: asegurarse que siempre se analizan todas las pruebas con el mismo rigor y desde todos los puntos de vista; buscar una persona por la que se siente respeto para que actúe como abogado del diablo, para opinar sobre la decisión que se va a tomar; ser sincero en cuanto a los motivos que llevaron a tomar la decisión, considerando si se tiene toda información para tomarla; así como, buscar consejos de otras personas sin formular preguntas, ni brindar elementos que inviten a proporcionar pruebas de confirmación. La trampa de la expresión se pone de manifiesto cuando las diferentes formas de expresión fijan diferentes situaciones creadas y la mayoría de las personas aceptan la situación creada sin valorar otras alternativas.

La trampa del exceso de confianza, implica evitar el exceso de confianza atendiendo algunas sugerencias: mantenerse al tanto de los peligros, manteniéndose alerta y centrando el trabajo en lograr la máxima seguridad en su cumplimiento y en la toma de decisiones; seguir siempre las prácticas de seguridad, no tomando alternativas que pongan en riesgo el buen desempeño y el logro de los objetivos; así como, penar siempre en la decisión más segura y que más beneficie a la organización. La trampa de la prudencia, es típica de ejecutivos que llevan a cabo evaluaciones. Cuando se enfrentan a decisiones en las cuales

hay mucho en juego, suelen ajustar sus estimaciones o previsiones para que se mantengan en una banda segura.

## 6. LA TRAMPA DEL EXCESO DE AUTOCONFIANZA

A pesar de que la mayoría de nosotros no somos especialmente expertos en la elaboración de previsiones, en realidad solemos mostrar un exceso de confianza respecto a nuestra fiabilidad. Esto puede llevar a errores de juicio y por consiguiente, a decisiones deficientes



Si pecamos de "exceso de autoconfianza", estaremos incrementando innecesariamente el nivel de riesgo que asumimos en la decisión que estamos tomando.



Por último, la trampa de la capacidad de recordar es típica del momento en que los ejecutivos hacen previsiones o estimaciones. Cuando hacen predicciones sobre acontecimientos futuros o en los recuerdos de acontecimientos pasados, pueden verse excesivamente influenciado por acontecimientos dramáticos que influyen en la decisión. Pero, antes de continuar escuchemos otra joya musical.

### José José - El Triste (En Vivo)

<https://www.youtube.com/watch?v=MKhuZGk5qZ8>

Uno de los capítulos que más lo impactará es el relacionado con las múltiples inteligencias como herramientas para la solución de situaciones gerenciales complejas, desde la óptica del Dr. Teijero, autor de la obra y creador del modelo de múltiples inteligencias. En tal sentido, se abordan temas relacionados con la inteligencia emocional, la social, la ejecutiva, la creativa y la espiritual. Además se trata el tema de las inteligencias múltiples y la complejidad. Se define la inteligencia como la capacidad de resolver problemas. Se precisa, según el pensamiento de Howard Gardner, que el ser humano no posee una única inteligencia, sino un conjunto de ellas interpretadas como capacidades o dimensiones que cada ser humano tiene más o menos desarrollada.



### Inteligencia ejecutiva

- ES LA INTELIGENCIA QUE PERMITE ELEGIR OBJETIVOS, ELABORAR PROYECTOS Y ORGANIZAR LA ACCIÓN PARA REALIZARLOS, UNE LA IDEA CON LA REALIZACIÓN.



En este orden de ideas, usted aprenderá que la inteligencia emocional es la capacidad que tiene el ser humano de evitar que la angustia interfiera con las facultades personales y en la posibilidad de empatizar y confiar en los demás. Es la capacidad de motivar a las personas a perseverar en el empeño a pesar de las frustraciones. Es regular los estados de ánimo, controlar los impulsos y diferir las gratificaciones. Igualmente, la inteligencia social es una combinación de comprensión básica de la gente, una especie de conciencia social estratégica y un conjunto de habilidades para interactuar con éxito con ella. Permite crear capacidades para adentrarse en el modo de vida de las personas apreciando en profundidad su comportamiento ante la sociedad. Hace posible crear capacidades para que la gente coopere en el intento de comprender su comportamiento.

Usted conocerá además, que la inteligencia ejecutiva es una especial claridad mental y un instinto para los negocios que supera cualquier educación formal recibida por un ser humano. Su fundamento es la capacidad de un ejecutivo para utilizar hábilmente la información que dispone y guiar con ella su pensamiento y sus acciones. Por otra parte, la inteligencia creativa trata de resolver un problema de una manera nueva y eficiente. Es la capacidad para descubrir metas, resolver problemas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza.

Finalmente, conocerá que la inteligencia espiritual es la que produce un estado de relajación en el ser humano cuando logra que el espíritu se acerque al cuerpo y se produzca la multiplicación del poder de la mente. Es en ese momento, cuando el ser humano se activa, pierde el miedo, baja los niveles de estrés, es capaz de realizar un sexo inteligente

sólo o acompañado, en fin es capaz de unir lo espiritual con lo material y llevar una vida más feliz. Se convierte, a su vez, en un individuo dispuesto a enfrentar la vida, asumir riesgos, vivir, sentir y brindar placer a sus semejantes. Es la conversión de un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual.



Las inteligencias múltiples y la complejidad son tratadas desde la óptica de Howard Gardner y sus estudios sobre la inteligencia y la cognición, que señalan la existencia de muchas y distintas facultades intelectuales, dimensiones o competencias, cada una de las cuales puede tener su propia historia o desarrollo. El Dr. Gardner revela, la existencia de áreas en el cerebro que se corresponden, al menos de manera aproximada, a ciertas formas de la cognición indicando la existencia de una organización neural que está acorde con la noción de distintos modos del procesamiento de la información. Además, afirma la independencia y autonomía de las diversas inteligencias pero reconoce, que pueden existir relaciones entre ellas aunque esto sea hasta el momento ciertamente desconocido.

Este último enfoque brinda una visión de conjunto de la teoría de las inteligencias múltiples, lo cual en cierta medida lo acerca a la teoría de la complejidad, ya que las relaciones entre las inteligencias, pudieran acercarla al principio sistemático u organizativo planteado por Edgar Morín Este último consideraba, basado en el principio de Pascal, que era imposible conocer las partes sin conocer el todo y viceversa, destacando que es necesario estudiar las partes y el todo al mismo tiempo, ya que los cambios que se produzcan en los elementos constitutivos originarán cambios a nivel general. Afirmando, que es más importante conocer el todo que las partes.

Por otra parte, la visión múltiple planteada por el Dr. Gardner se contrapone con la visión integradora de la complejidad planteada por Edgar Morín, donde se habla de una inteligencia general asociada a la duda, catalizador de toda actividad crítica, que permite repensar lo pensado, pero también como expresión de duda de su propia duda. Sin embargo, se conoce que el arte no puede ser sometido a recetas o programas de realización, ya que debe combinar cualidades muy numerosas y complejas de la inteligencia humana.

La complejidad de la inteligencia humana no puede ser asociada únicamente al resultado de lo que miden los test. El inconveniente de la inteligencia es el problema del conocimiento, ya que ambos, inteligencia y conocimiento, están plenamente relacionados y necesitan conjuntamente del intercambio y el diálogo.



En los planteamientos sobre las inteligencias realizados por Gardner y Morín, existen coincidencias y diferencias. Por una parte, ambos plantean que la inteligencia venía siendo mal conceptualizada por las teorías psicométricas y manifiestan la insuficiencia de los test, proponiendo una concepción más abierta y amplia del tema. Coinciden que la inteligencia está compuesta por múltiples capacidades y en la necesidad que se contemplen todas ellas, así como en la importancia que tiene la distribución y el entorno en el desarrollo de la inteligencia. Por otra parte, la principal diferencia es la pluralidad utilizada por Gardner, ya que para Morín la inteligencia tiene múltiples capacidades, pero para Gardner existen múltiples inteligencias, lo que priva a su teoría del concepto de unidad, tan importante para Morín.

Los autores antes mencionados argumentan las diferencias en torno al concepto de inteligencia, que en el fondo no están tan separadas, a partir de algunos planteamientos realizados por el propio autor de la teoría de las inteligencias múltiples. El Dr. Gardner, contempló la posibilidad de emplear la expresión facultades humanas o más bien términos empleados por los psicólogos como aptitudes, capacidades o términos más populares como dotes, talentos o habilidades. Sin embargo, se percató que todas estas palabras presentaban dificultades de comprensión, por lo que optó por emplear el término inteligencia. En tal sentido, comenzó definiendo la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o de



crear productos que son valorados en uno o más contextos culturales. Argumentó, que estas facultades eran relativamente independientes entre sí, con lo que estaba desafiando la creencia muy extendida por muchos, que la inteligencia es una sola facultad y que una persona o bien es lista o es tonta. Esto fue precisamente lo que lo llevó a plantear su teoría de las inteligencias múltiples.

Es preciso señalar, que hasta el propio Gardner tuvo dudas a la hora de formular toda su teoría optando finalmente, por la palabra inteligencia, a pesar de la existencia de términos más ajustados al conjunto de su teoría. Toda esta discusión lleva a que ya finalizando la obra el Dr. Teijero, fije su posición al respecto, asociándola al verdadero propósito de la obra. Pero, para conocer esta posición los lectores deberán llegar al final del discurso.

**B**ienvenidos a mi nuevo libro, el tercero en orden consecutivo que se relaciona con el mundo de las inteligencias del ser humano, con el comportamiento humano, ahora desde el mundo de la gerencia organizacional, la complejidad y el pensamiento complejo. Les deseo muchos éxitos en su lectura. Siempre pensando que lo mejor que cada ser humano puede hacer en la vida es renovarse constantemente, introducir cosas nuevas que lo motiven a vivir, mejorar como individuo, ante sí mismo y ante la sociedad y saber crear su propio futuro. Siempre recordando que la única ventaja que la persona posee para competir es su capacidad de aprender más rápidamente. El éxito logrado en el pasado no garantiza el éxito en el futuro, ni tampoco un futuro mejor. Para lograr y mantener el éxito en el futuro es necesario ser más navegante que estratega; establecer redes de contactos, que permitan desarrollar la inteligencia emocional y social; ser flexible en el comportamiento y no rígido; entusiasta del cambio, dinámico y no estático, ni estable, así como, líder por propia inspiración.

Entren por la puerta grande a un nuevo mundo de renovaciones y nuevas aspiraciones. No se acojan a criterios dogmáticos ni mal intencionados. Creen su propio mundo y construyan su propio destino. Los invito a disfrutar de mi nueva obra convencido que:

*“La seguridad sólo es una superstición.  
No existe en la naturaleza.  
La vida es una aventura o no es nada”.*

**Hellen Keller**

**DISFRUTEN ESTA NUEVA OCASIÓN DE APRENDIZAJE.  
CONSTRUYAN SUS PROPIOS CONOCIMIENTOS.  
APRENDAN A CONSTRUIR SUS MÚLTIPLES INTELIGENCIAS.  
ESE ES EL CAMINO QUE LOS CONDUCIRÁ AL ÉXITO.  
ESE ES EL CAMINO QUE LE PERMITIRÁ  
CONSTRUIR SU PROPIO FUTURO**



**Un detalle final: Les regalo la Conferencia del DR. LAIR RIBEIRO**

**traducida al español y apoyada en su libro**

**El éxito no llega por casualidad**

**<https://www.youtube.com/watch?v=6SOND9cqBh0>**

**NO DEJEN DE DISFRUTARLA**

**HASTA UNA PROXIMA OCASIÓN QUE ESPERO SEA MUY PRONTO**

**DR. SERGIO TEIJERO**

## INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, ha tratado de entenderse el proceso de cambio organizacional como planificado e implementado, en función del diagnóstico previo que se tiene de la organización. Sin embargo, es necesario estudiar en profundidad los pasos que deben darse por parte de la gerencia, para producir el cambio organizacional que se requiere. Entre ellos, la adaptación al entorno, con base a las características intrínsecas de la organización; el liderazgo, como habilidad gerencial para transmitir y lograr una actitud positiva del personal; así como, la gestión del cambio para implementar y controlar dicho proceso.



Todo ello, debe conducir a determinadas condiciones que debe poseer un gerente para convertir a la institución en una organización que "aprende", lo cual constituye el ingrediente fundamental en el proceso de cambio. Para ello, es necesario convertir primeramente, el conocimiento tácito de los miembros de la organización en conocimiento explícito, para posteriormente, sobre la base de seguir incrementando ese conocimiento, obtener como ventaja competitiva el conocimiento institucional que conduzca al éxito. Todo este proceso en las organizaciones del siglo XXI se desarrolla en el marco de la complejidad como modo de pensar.



Figura: Proceso de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

## **Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio**

[https://www.youtube.com/watch?v=rzvqZpyn\\_Z4](https://www.youtube.com/watch?v=rzvqZpyn_Z4)

En el Capítulo I, serán tratados los temas de la complejidad y el pensamiento complejo, desde la óptica de Edgar Morín y otros importantes pensadores. La complejidad expone Morín (2005), desde el punto de vista gerencial debe entenderse, como un modo de pensar para ejercer una mejor gerencia. El referido autor afirma, que si quieres saber qué es el pensamiento complejo se debe empezar por complejizar tu propio pensamiento. Es típico en el mundo de la gerencia organizacional decir, que una determinada situación, para la que cuesta trabajo tomar una decisión, es compleja porque se encuentran dificultades para comprenderla. Esto permite entender una de las principales características de la complejidad, relativa a que generar múltiples y nuevas relaciones con las diferentes partes, objetos y situaciones en una organización, genera complicación.

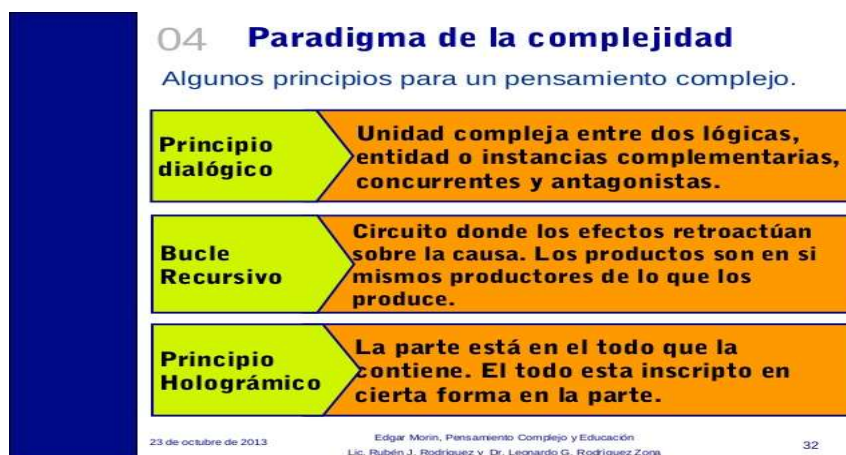


### **El Paradigma de la complejidad - Edgar Morín**

<https://www.youtube.com/watch?v=vGFey8dg87c&t=25s>

La complejidad en términos generales alude a una situación o pensamiento del cual sólo se tiene una idea parcial, que resulta difícil reducir y entender para ser comprendida de inmediato. Esto suele suceder en las situaciones que a diario se presentan en las organizaciones. Por ello es necesario primero, comprender la complejidad como dificultad de comprensión de una situación, que se rebosa intelectualmente y segundo, como una cualidad inherente a la situación presentada.

Además, el liderazgo de un gerente no sólo está basado en entender la complejidad de una situación, aún consiente que el pensamiento complejo se desarrolla condicionado por un autoconocimiento. Por ello afirma Morín (1998), que “(...) El sujeto debe introducirse de manera autoreflexiva en el conocimiento de sus objetos y esto exige un principio de conocimiento más rico que el principio de simplificación / disyunción / reducción, que se puede llamar el principio de complejidad” (p.17). En tal sentido, el gerente debe utilizar este conocimiento autoreflexivo para controlar sus emociones, comportarse socialmente de manera correcta con sus compañeros y subordinados, saber tomar decisiones, ser creativo en la forma de conducir la organización, así como mantener un alto grado su espiritualidad.



### **Características, hábitos y retos de la sociedad del siglo XXI**

<https://www.youtube.com/watch?v=FwS6xG1tKmM>

El Capítulo II, trata el tema de la sociedad del siglo XXI y los roles que dentro de ella juega la nueva gerencia. En tal sentido, se aborda la sociedad del conocimiento, la información y el aprendizaje, la construcción de conocimientos, así como la complejidad en las organizaciones. En el primer caso, se define como una sociedad que está caracterizada por la capacidad de sus miembros para obtener, compartir y procesar cualquier tipo de información por medios telemáticos convirtiéndola en conocimiento. Además, se expresa que las organizaciones del siglo XXI deben constituir estructuras gerenciales que le permitan lograr ser competitivas, así como contar con un personal responsable capaz de cumplir sus labores satisfactoriamente. Se destaca que el cambio debe producirse bajo el liderazgo de la nueva gerencia, pero con el trabajo mancomunado de todos los miembros de la organización. Se subraya que el nuevo gerente debe poseer la capacidad de concebir y

adoptar decisiones que tengan un gran acierto, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.



### La complejidad en organizaciones, por Jorge Etkin

<https://www.youtube.com/watch?v=-L-EAh5DoMo>

El caso de la complejidad en las organizaciones es tratado esencialmente desde la óptica de los sistemas abiertos. Se afirma, que la organización se comporta como un sistema abierto ya que está compuesta por partes o subsistemas, que se interrelacionan para buscar un fin común, siendo cada parte o subsistema un componente de un sistema mayor que es la organización. Además, se comportan como una red de interrelaciones entre dichas partes o subsistemas, donde aparecen nuevas propiedades como la cultura organizacional, el liderazgo y la comunicación. Esto provoca que al abordar la organización como sistema cualquier cambio en alguno de sus elementos afecte las relaciones entre todos y a la organización en general.



Se abordan las organizaciones como sistemas sociales complejos que se comportan como sistemas no lineales alejados del equilibrio. Son sensibles a las innovaciones y a las características del ambiente empresarial. No se corresponden con la intensidad de las



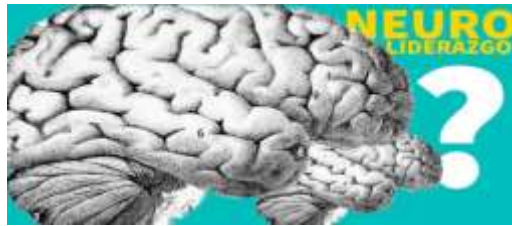
personas que los generan, por lo que comportan como inesperados y con pocos resultados. Por ello, resulta imposible poder predecir y controlar el comportamiento a corto, mediano y largo plazo, o cual es una de las características que la identifica a la organización como un sistema complejo.



Por otra parte, la teoría de la complejidad de Edgar Morín considera a algunos sistemas sociales o naturales formados por agentes individuales que interactúan, donde su dinámica se produce debido a las interacciones de carácter no lineal que no pueden ser tratadas como sistemas simples. Estas interacciones propician la existencia de patrones de comportamiento a escala superior que no pueden predecirse a partir de las interacciones entre los agentes individuales. Este es un aspecto clave de la complejidad que afecta a la organización y que el ser humano sólo con sus recursos intelectuales y operativos no puede resolver. El éxito de una organización depende de la comprensión que tengan sus integrantes y directivos de los problemas complejos que la afectan, así como buscar los medios y recursos para su comprensión y solución.

El Capítulo III, trata el tema del liderazgo de la nueva gerencia ante la solución de problemas complejos. El capítulo comienza considerando la existencia del neuroliderazgo definido según Braidot (2008), como una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial. El neuroliderazgo, representa una perspectiva revolucionaria y novedosa en cuanto a la conceptualización del liderazgo y de los factores clave para su ejercicio eficaz. Esta nueva dimensión según Dispensa (2007), está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología. Además, intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, estudiando

los procesos cerebrales que explican la conducta, la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia, el aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos, vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo. Esto supone una nueva conceptualización del liderazgo, no con base a las teorías clásicas basadas en el conocimiento acumulado de la gestión, sino desde la óptica de la comprensión del funcionamiento del cerebro que aporta la neurociencia.



### **NeuroLiderazgo**

<https://www.youtube.com/watch?v=VRvj-qymbY8>

El concepto tradicional de liderazgo en la actualidad se ha transformado. Ya no se trata de una persona con alto rango, que comanda, coordina y controla, sino que el verdadero líder es una persona que, en primer lugar, irradia e inspira a los demás. Se presentan como sus características principales: la autenticidad, ser soñador, innovador, trabajar con pasión, ser capaz de ver lo mejor de cada persona, identificar los dones y talentos de quienes lo rodean y les ayuda a dar lo mejor de sí mismos, ser positivo, responsable, ser parte de la solución, así como dar siempre el ejemplo. En síntesis, un líder es alguien que comparte su visión con los demás, sin importarle que la persona no pueda verla; muestra cómo se ve su sueño; así como, brinda argumentos para seguirlo.



### **Liderazgo Empresarial - La clave es el por qué - Simon Sinek - Resumen Animado**

[https://www.youtube.com/watch?v=ga-kn8\\_I7D4](https://www.youtube.com/watch?v=ga-kn8_I7D4)

Se definen los tipos de liderazgos como el coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo, democrático y el estilo marcapasos. Se hace énfasis que el líder necesita de muchos estilos. Se aborda el liderazgo transformacional desde la óptica de

diferentes autores, que expresan que es un tipo de liderazgo que comprende un proceso de estimulación de la conciencia de los trabajadores a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. El líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden diferentes patrones de dirección. Dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

El tema del liderazgo y coaching también está presente en este capítulo. El coaching de liderazgo se define como un proceso de desarrollo personal diseñado para mejorar el éxito de un líder en la consecución de sus objetivos profesionales dentro del contexto de una organización. Este tipo de liderazgo se centra en el individuo, pero también trae grandes beneficios para la organización. Beneficios, como la atracción y desarrollo de talento, aumentos en la productividad y mayor satisfacción en el trabajo. El coaching efectivo se basa en ciertos principios básicos, lo que se conoce como “Las 6 C’s del coaching exitoso”: el contexto, la claridad, el compromiso, los cursos de acción, la confidencialidad y el contacto. Cuando el coaching de liderazgo reúne estas 6 C’s, la transformación no es sólo posible sino también probable. Algunos cambios serán sutiles y otros no tanto, pero los resultados serán cada vez más y mejores.



## Liderazgo y Coaching

<https://www.youtube.com/watch?v=jCZ6Ob90mGQ>

En el Capítulo IV, se trata el tema de la toma de decisiones por parte de la nueva gerencia ante situaciones complejas. Se considera que la toma de decisiones representa un proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas de

resolver diferentes situaciones, en contextos laborales, familiares, personales, sentimentales o empresariales. Consiste básicamente, en elegir una opción entre las disponibles a los efectos de resolver un problema. Además, constituye un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción. Es el proceso que permite identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico. La toma de decisiones a través del tiempo ha representado la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento de la organización en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización.



### **Teoría de la toma de decisiones**

<https://www.youtube.com/watch?v=yJI9XoRhJBY>

Se mencionan los diferentes tipos de decisiones, los pasos que intervienen en el proceso de toma de decisiones, la racionalidad en una decisión, las condiciones que deben darse para la toma de decisiones, los estilos y los modelos. Especial atención se centra en las barreras interpersonales para la toma de decisiones, así como las trampas ocultas en la toma de decisiones. Un aspecto tratado con gran interés es el relacionado con los motivos que existen para plantear la discrepancia que existe entre lo que dicen y hacen los gerentes. Un problema de principio se da en los valores que muestran los gerentes en sus relaciones humanas y en la mejor forma de dirigir la organización. Se discuten tres tipos de valores principales, a saber: las relaciones humanas importantes, hacer hincapié en la lógica cognoscitiva, así como, la forma más eficaz de influir en las relaciones humanas mediante la dirección, la coerción, el control unilateral, la recompensa y la penalización, para ratificar los valores del gerente.

En el capítulo V y final, se trata el tema de las múltiples inteligencias como herramientas para la solución de situaciones gerenciales complejas. El tema se centra en las cinco inteligencias que integran el modelo de múltiples inteligencias desarrollado por el Dr. Teijero, autor de esta obra. En tal sentido, se expresa que la inteligencia emocional es la capacidad que tiene el ser humano de evitar que la angustia interfiera con las facultades personales y en la posibilidad de empatizar y confiar en los demás. Motivar a las personas a perseverar en el empeño a pesar de las frustraciones, así como regular los estados de ánimo, controlar los impulsos y diferir las gratificaciones.



### **INTELIGENCIA EMOCIONAL, qué es y cómo utilizarla**

<https://www.youtube.com/watch?v=FqymnNCWLlg>

Igualmente, se define la inteligencia social como una combinación de comprensión básica de la gente, una especie de conciencia social estratégica y un conjunto de habilidades para interactuar con éxito con ella. Permite crear capacidades para adentrarse en el modo de vida de las personas apreciando en profundidad su comportamiento ante la sociedad. Hace posible crear capacidades para que la gente coopere en el intento de comprender su comportamiento.



### **Cómo Mejorar las Habilidades Sociales - Superación personal, ser sociable**

<https://www.youtube.com/watch?v=nrA2nZQ3CEk>

La inteligencia ejecutiva, se define como la capacidad de un ejecutivo para utilizar hábilmente la información que dispone y guiar con ella su pensamiento y sus acciones.



¿Qué significa 'inteligencia ejecutiva'?

<https://www.youtube.com/watch?v=VndWIyXtxmc>

Por otra parte, la inteligencia creativa trata de resolver un problema de una manera nueva y eficiente. Es la capacidad para descubrir metas, resolver problemas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza.



**Inteligencia Creativa**

<https://www.youtube.com/watch?v=awX6ItA179E>

Finalmente, en el marco del modelo de múltiples inteligencias, se presenta la inteligencia espiritual, definida por el Dr. Teijero autor de la obra, como la que ocasiona un estado de relajación en el ser humano, cuando logra que el espíritu se acerque al cuerpo y se produzca la multiplicación del poder de la mente. Es en ese momento, cuando el ser humano se activa, pierde el miedo y baja los niveles de estrés. Es la conversión de un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual.





### **Inteligencia espiritual, investigaciones científicas**

<https://www.youtube.com/watch?v=wODsrq9bAeg>

Son estas inteligencias utilizadas como herramientas de trabajo diario, las que le van a permitir al gerente, a pesar de la complejidad, matizada por la incertidumbre, que caracteriza a las situaciones gerenciales en las organizaciones del siglo XXI, conducir la organización hacia el éxito.

Ya cerrando la obra, se aborda el tema de las inteligencias múltiples y complejidad desde la óptica de Howard Gardner y otros importantes autores, donde Gardner fija su posición acerca de sus estudios sobre la inteligencia y la cognición. Revela, la existencia de áreas en el cerebro que se corresponden con ciertas formas de la cognición, que implican una organización neural que esté acorde con la noción de distintos modos del procesamiento de la información. Este último enfoque brinda una visión de conjunto de la teoría de las inteligencias múltiples, lo cual en cierta medida lo acerca a la teoría de la complejidad, ya que las relaciones entre las inteligencias, pudieran acercarla al principio sistemático u organizativo planteado por Edgar Morín que considera imposible conocer las partes sin conocer el todo y viceversa. Se discuten las coincidencias y desacuerdos entre la posición de Edgar Morín y Howard Gardner en relación al concepto de inteligencia.



## CAPÍTULO 1

### COMPLEJIDAD Y PENSAMIENTO COMPLEJO

*“si quieres saber qué es el pensamiento complejo empieza complejizando tu pensamiento”*

**Edgar Morín**

Se desarrollan los conceptos y principales características de la complejidad y el pensamiento complejo desde la óptica de las teorías de sistemas, cibernética y de información que conforman dicho pensamiento. Antes de abordar el tema de las teorías se hace referencia a la información, el conocimiento, su gestión e implementación, así como a la construcción del conocimiento, para una mejor comprensión de estas teorías. Se hace énfasis en qué significa pensar desde la complejidad y se reconoce cómo el pensamiento complejo y los siete principios que guían su desarrollo, permiten afrontar la incertidumbre, turbación, confusión e incapacidad para definir de manera simple y clara una determinada situación compleja. Pero, antes de comenzar el discurso veamos algunos videos sobre complejidad y pensamiento complejo.

#### **El Paradigma de la complejidad - Edgar Morín**

<https://www.youtube.com/watch?v=vGFeY8dg87c>

#### **¿Qué es complejidad? - Dr. Rafael Ángel Barrio**

[https://www.youtube.com/watch?v=Zuedq6nZ\\_r4](https://www.youtube.com/watch?v=Zuedq6nZ_r4)

#### **¿Complejidad o Simplicidad?**

<https://www.youtube.com/watch?v=YYWAIWmcZVQ>

#### **Edgar Morín: Introducción al pensamiento complejo**

<https://www.youtube.com/watch?v=2j37NKNVKoo>

#### **Pensamiento complejo**

<https://www.youtube.com/watch?v=FU3J3Yunza0>

### **1.1. Complejidad**

La complejidad, su Morin (2005), expresa turbación, confusión, incapacidad para definir de manera simple y clara una determinada situación. Complejidad, es el tejido de eventos, “(...) acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, de desorden, la ambigüedad, la incertidumbre” (p.32). Por lo que resulta necesario para el conocimiento poner orden en los

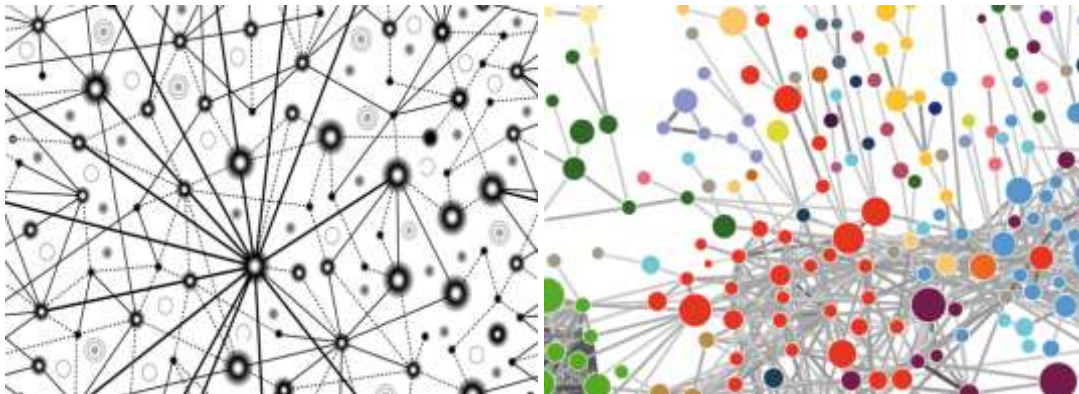
fenómenos rechazando el desorden, descartando lo incierto, seleccionando los elementos de orden y certidumbre, así como eliminando la ambigüedad, clarificando, distinguiendo y jerarquizando.

Es complejo aquello que no puede resumirse en una palabra maestra, que no puede retrotraerse a una ley, que no puede reducirse a una simple idea. Es necesario encontrar un modo de pensar o un método, capaz de entender el desafío de la complejidad. No se trata de retomar la ambición del pensamiento simple de controlar y dominar lo real. Se trata de ejercitar un pensamiento capaz de tratar de dialogar y negociar con lo real.



**Edgar Morin.** Nace en París el 8 de julio de 1921. Es filósofo Francés de origen Sefardi. Es uno de los precursores del pensamiento complejo. Pensador emblemático e importante del siglo XX y XXI. Su obra magistral más representativa, publicada en 1977, denominada “El Método” marca una de las primeras formulaciones científicas de este paradigma integrador, como la manera global de comprender la realidad física y social, en la cual se reconocerán de inmediato numerosos pensadores de todas partes del mundo. *Su gran contribución ha sido conectar y hacer surgir la coherencia paradigmática entre distintos autores de la antigua filosofía tan diversos como Leonardo da Vinci, Blaise Pascal, Gaston Bachelard, Norbert Wiener, Jean Piaget y Ilya Prigogine y de la cibernética como Giambattista Vico y Herbert Simon.*

El problema de la complejidad está presente en las ciencias sociales debido a que se trata con un gran número de factores humanos, económicos, tecnológicos y naturales fuertemente interconectados. En este caso la dificultad se incrementa por la imposibilidad de llevar a cabo experimentos y por la propia intervención del hombre como sujeto y como objeto de la investigación. La mayor parte de los problemas con los que tratan las ciencias sociales son de gestión organizacional, planificación, control y toma de decisiones. Estos problemas son frecuentes en la solución de los problemas que a diario enfrenta la nueva gerencia en las organizaciones del siglo XXI. El enfoque de sistema aparece para abordar el problema de la complejidad a través de una forma de pensamiento basada en el conocimiento del todo y sus partes, lo que complementa el reduccionismo científico como enfoque filosófico, según el cual se necesita de la reducción para resolver los diversos problemas de conocimiento relativos a las ciencias.



La complejidad para Morín (2005), vista como un fenómeno cuantitativo, expresa una cantidad extrema de interacciones e interferencias entre un número muy grande de unidades. Sin embargo, la complejidad no comprende sólo cantidades de unidades e interacciones que desafían las posibilidades de cálculo del ser humano, sino que va más allá al incluir incertidumbre, indeterminaciones y fenómenos aleatorios. La complejidad siempre está condicionada con el azar. Coincide con un aspecto de incertidumbre, ya sea en los límites del entendimiento humano o inscrito en los propios fenómenos. Sin embargo, la complejidad no se reduce sólo a la incertidumbre, sino que tiene que ver con los sistemas semi-aleatorios cuyo orden es inseparable de azar, que se caracterizan por causas

complejas, no lineales y sobre todo que no parecen ser predecibles en todos sus detalles. La complejidad está ligada a una mezcla de orden y desorden,

Cuando la Cibernética reconoció la complejidad la veía como el principio de la caja negra, donde se reconocían las entradas y las salidas, con la finalidad de estudiar los resultados del funcionamiento de un sistema, la alimentación que necesitaba relacionando entradas y salidas sin entrar en el interior de la caja ciega. Sin embargo, el problema teórico de la complejidad radica en la posibilidad de entrar en la caja negra, considerando la complejidad organizacional y la lógica (Morín, 2005).

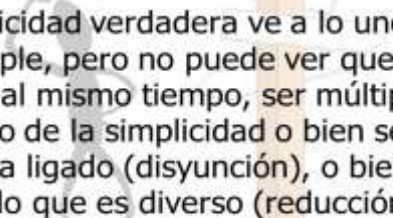
La simplicidad y la complejidad están unidas para Morín (2005), de manera que los procesos de la primera (selección, jerarquización, separación y reducción) se unen con los procesos de la segunda, que implican la comunicación y la articulación de lo que se presenta disociado. En tal sentido, declara su convicción, apoyado en el principio de Pascal, de la posibilidad de conocer las partes, agregando “(...) pero tengo por no menos imposible la posibilidad de conocer al todo sin conocer singularmente a las partes” (p.144). Esto le permite consolidar una visión reductora y global, en la que las partes pueden verse en el todo y viceversa.

La frase de Pascal vuelve a conducir a la necesidad de una ida y vuelta según Morín (2005), que corre el riesgo de formar un círculo vicioso, pero que puede también ser considerado como un círculo productivo, como un movimiento de lanzadera que estimula el desarrollo del pensamiento. Además, el mencionado autor, hace referencia a la polémica con J. P. Dupuy quien concebía la frase de Pascal, como un ideal de un pensamiento soberano que englobara al todo afirmando que, “Por el contrario, yo me ubico en el punto de vista de la deficiencia congénita, porque acepto la contradicción y la incertidumbre; pero, al mismo tiempo, la conciencia de esta deficiencia me llama a luchar activamente contra la mutilación” (p. 144)

Para comprender la complejidad es necesario comenzar estudiando el paradigma de la simplicidad, quien alude al Gran Paradigma de Occidente, formulado por Descartes en el siglo XVII, quien tiene sus bases fundamentales en el Segundo y Tercer Principio del Discurso del Método, donde se establece la necesidad de dividir cada una de las dificultades a examinar en tantas partes como sea viable, con el propósito de resolverlas de

la mejor forma posible y conducir en orden los pensamientos. Comenzando por los objetos más simples y fáciles, para avanzar poco a poco hasta conocer el todo.

## **El paradigma de la simplicidad**



“La simplicidad verdadera ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo, ser múltiple. El principio de la simplicidad o bien separa lo que esta ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción).”

El principio de la reducción tiene dos vertientes. La primera, es la reducción del conocimiento del todo al conocimiento de sus partes. La segunda, tiende a limitar lo conocido a lo medible, separando el sujeto del objeto cada uno de ellos con sus características propias. Además, separa la filosofía y la investigación reflexiva por una parte y la ciencia de la investigación reflexiva por la otra. Determina los conceptos soberanos y prescribe la relación lógica: la disyunción. Considera la realidad como un mundo de objetos sometidos a observaciones, experimentaciones y manipulaciones, así como un universo de sujetos que plantean problemas de existencia, comunicación, conciencia y destino.

El paradigma de la simplicidad según Morín (2005), es el conjunto de principios de inteligibilidad propios de la ciencia clásica, que ligados unos a otros producen una concepción simplificadora del universo físico, biológico y antro-po-social. En tal sentido, señala que el principio de la inteligibilidad (facilidad, claridad y transparencia, entre otros) de un fenómeno u objeto complejo, se reduce al conocimiento de leyes generales que gobiernan las unidades elementales en la que está constituido, siendo estos principios: universalidad, como expulsión de lo local y lo singular como contingentes o residuales; eliminación de la irreversibilidad temporal y de todo lo histórico; reducción del conocimiento de los sistemas al conocimiento de las partes simples; reducción del conocimiento de las organizaciones a los principios de orden inherentes a esas organizaciones; causalidad lineal, superior y exterior a los objetos; soberanía explicativa



absoluta de orden, determinismo universal e impecable; aislamiento, separación del objeto de su ambiente; separación absoluta entre el objeto y el sujeto, que concibe y percibe; eliminación de toda la problemática del sujeto en el conocimiento científico; eliminación del ser y de la existencia por medio de la cuantificación y la formalización; eliminación de la autonomía; confiabilidad absoluta de la lógica para establecer la verdad intrínseca de las teorías, considerando toda contradicción un error; así como, pensar escribiendo ideas claras y distintas en un discurso monológico.

La palabra paradigma alude a un cierto tipo de relación lógica entre nociones maestras, nociones claves y principios claves. Esa noción y esos principios van a gobernar todos los discursos que obedecen inconscientemente a su gobierno. El concepto de paradigma es utilizado en la vida cotidiana para referirse a algo que se considera ejemplo o como modelo a seguir. Para Morín (2005), el paradigma de la simplicidad pone orden en el universo y persigue al desorden. “(...) El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a los múltiple, pero no puede ver lo que Uno puede, al mismo tiempo, ser Múltiple” (p. 89). Este paradigma separa lo que está ligado (disyunción), o unifica lo que es diverso (reducción).



La ciencia clásica que deriva del paradigma de la simplicidad se caracteriza por los siguientes rasgos (Morín, 2005): la revelación del carácter soberano de la naturaleza y la expulsión de los desórdenes y azares como efectos de la ignorancia; simplicidad y fijeza del orden natural y de los objetos de la naturaleza; inercia de la materia sometida a las leyes de la naturaleza; especialización y geometrización del conocimiento, que genera o excluye la irreversibilidad del tiempo; representación, refinación, clausura, aislamiento del objeto con respecto a su entorno y su observador; pertinencia de la formulación de inteligibilidad cartesiana, cuyo criterio de verdad son claridad y distinción; eliminación de lo no medible, no cuantificable y no formalizable; así como, reducción de la verdad científica a la verdad matemática que se reduce al orden lógico.

## 04 Gran Paradigma de Occidente

- El pensamiento simplificador que impone **reducir** y **separar** nos atraviesa en múltiples dimensiones.



23 de octubre de 2013

Edgar Morin, Pensamiento Complejo y Educación  
Lic. Rubén J. Rodríguez y Dr. Leonardo G. Rodríguez Zona

36

Los rasgos del paradigma de la simplicidad están presentes en el paradigma de exclusión / reducción, que tienden a desintegrar las entidades globales y sus organizaciones complejas en provecho de las unidades elementales que la integran. La visión atomista y la mecánica dejan fuera lo orgánico y lo complejo siendo conclusivo, que todos los principios de la ciencia clásica se basan en una visión de orden, unidad y simplicidad, que constituyen la verdadera realidad oculta tras las apariencias de confusión, pluralidades y complejidades.

La complejidad no es un fundamento, según Morín (1999), sino que es el principio regulador que no pierde nunca de vista la realidad del tejido fenoménico, o sea que ve la realidad tal y como se muestra en la percepción, en la cual se encuentra el ser humano y que constituye su mundo. Por lo tanto, pensar desde la complejidad es acercarse al aparente mundo real y descubrir lo invisible, algo que siempre ha estado allí pero que jamás fue averiguado por la observación y el pensamiento. “El hecho de investigar constantemente lo que nos rodea, conscientes de la incertidumbre, comprende al mismo tiempo estar alerta de una condición natural con la que nace el ser humano: la curiosidad” (p.24).

Es importante ubicar cualquier hecho, situación, conocimiento o información, dentro del medio en el cual tiene sentido. En tal sentido, situar un acontecimiento en su contexto incita a ver como éste modifica ese contexto. Para Morín (2005), “Un pensamiento de este tipo se vuelve inseparable del pensamiento de lo complejo, pues no basta con inscribir todas las cosas y hechos en un “marco” u horizonte” (p.27). Se trata de buscar siempre las relaciones e inter-retro-acciones entre todo fenómeno y su contexto, las relaciones recíprocas entre el todo y las partes, de cómo una modificación local repercute sobre el todo y una modificación del todo repercute sobre las partes. Por lo que, pensar desde la complejidad significa (Morín, 1999):

- Una ardua tarea de ejercitación como observador e investigador.
- Estar al tanto de las variables que intervienen en la naturaleza para describirlas y comprenderlas.
- Detallar como se dan las relaciones entre un fenómeno determinado y su contexto para ser bien interpretado.
- Buscar la explicación del por qué se dan los eventos o fenómenos y cómo se producen; esto es lo que hará progresar el conocimiento científico, ya que dará luz nueva, en donde antes había oscuridad total o aparente, porque emergerán los detalles que antes no se veían. No existe otra ciencia que la de lo oculto y que, “(...) de tanto indagar buscando lo invisible, el investigador encuentra su recompensa al saberse saciado en su curiosidad, y descubre cosas que no esperaba” (p.144). Es a partir de allí que se hace ciencia debido al descubrimiento de nuevos hallazgos.

En este orden de ideas, resulta importante reflexionar acerca de cómo el gerente en las organizaciones del siglo XXI debe ver la complejidad. El gerente debe ver la complejidad de un problema en su propio abordaje, donde menos crea que pueda estar presente. Determinando, todas las variables que intervienen, su naturaleza e interacciones. En esta búsqueda debe tener presente que los problemas a resolver en la organización y en general en la vida, por su propia naturaleza son complejos, por lo que hay que saberlos interpretar y comprender, para poder buscar diferentes alternativas, que le permitan encontrar la solución que conduzca a la mejor toma de decisiones.

Existen tres principios según Morín (1999), que pueden ayudar a pensar la complejidad. El primero, es el denominado dialógico, donde orden y desorden son dos enemigos ya que uno suprime al otro pero, “(...) al mismo tiempo, en ciertos casos, colaboran y producen la organización y la complejidad. El principio dialógico nos permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas” (106). Lleva a pensar que lo antagónico también es complementario. Lo que hace posible la diferencia es la repetición y viceversa, ya que no existe lo uno sin lo otro y cada cual lleva dentro su antagónico. Aquello que se pensaba contrapuesto en el pensamiento simplificador, bajo la perspectiva dialógica es complementario.

La necesidad de aplicar el principio dialógico para entender la complejidad según Morín (1999), aparece cuando las explicaciones lineales comienzan a romperse. Cuando los procesos aparecen como productores de lo que producen. Cuando la lógica multivalente se presenta como la mejor estrategia para aprehender la incertidumbre.

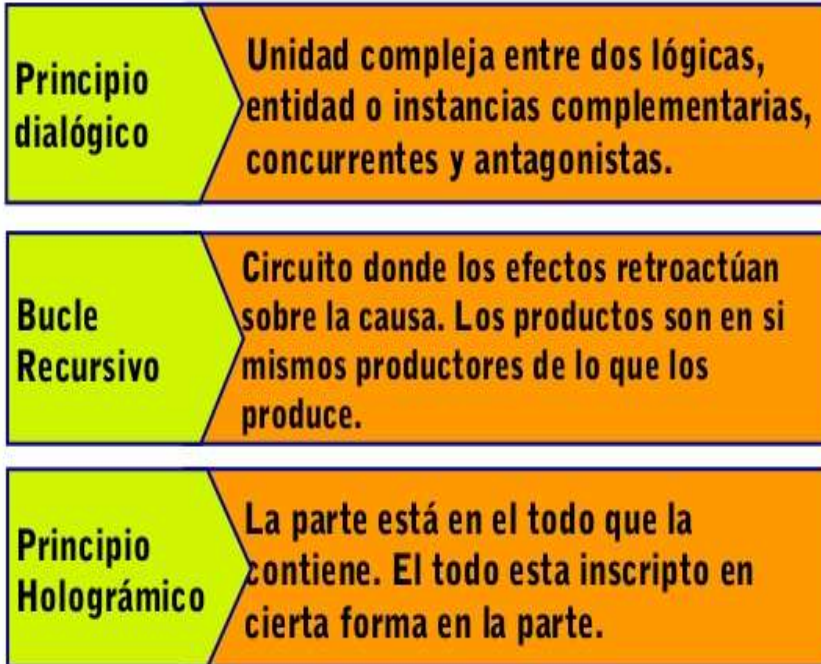
El segundo principio para pensar la complejidad según Morín (1999), es el de recursividad organizacional. “Un proceso recursivo es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que les produce” (106). Un proceso recursivo es aquel cuyos resultados son necesarios para que siga produciéndose el proceso.

La recursividad organizacional, conduce a pensar que los individuos producen sociedades y ésta a su vez produce a los individuos, a través de interacciones. Las interacciones se reflejan como aportes y restricciones del entorno, produciéndose un conjunto de cambios permanentes en el sistema, que afectan al medio o entorno, por lo que

el sistema debe adaptarse a esos cambios continuos, mostrando que la causa puede actuar sobre el efecto y al mismo tiempo el efecto sobre la causa. Además, se produce una recurrencia al conectar la causa con el efecto que devuelve a la causa.

## 04 Paradigma de la complejidad

Algunos principios para un pensamiento complejo.



La recursividad escapa de la linealidad según Morín (2005), ya que los procesos se desbordan y se repiten, se corrigen y se rehacen hasta alcanzar la meta trazada. El proceso de volver al punto inicial, hace que el efecto actúe sobre la causa, reproduciendo constantemente al sistema y regenerándolo para contrarrestar el desgaste normal del mismo durante el proceso evolutivo. La vinculación hace posible la aproximación a la realidad, ya que luego se vuelven a relacionar ya modificadas por la conciencia que las ha conocido y así se transforman continuamente, insertas en un movimiento dinámico que las envuelve, independientemente de su intención o voluntad. Como el bucle recursivo donde los efectos se realimentan sobre la causa.

## “El pensamiento es el arte dialógico de la concepción”

(Edgar Morin)



Desafíos educativos para enseñar a pensar la complejidad

Leonardo G. Rodríguez Zúñiga - leonardozuniga@gmail.com



El tercer principio según Morín (2005), es el hologramático. “En un holograma físico, el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado” (p.107). De aquí se desprende que no solamente la partes está en el todo, sino el todo está en la partes. “La idea, entonces, del holograma, trasciende al reduccionismo que no ve más allá que las partes, y al holismo que no ve más que el todo” (p.107). De la lógica recursiva, se conoce que aquello que se adquiere como conocimiento de las parte reencuentra al todo. De igual forma, aquello que se aprende sobre las cualidades emergentes, incide sobre las partes. “Entonces podemos enriquecer al conocimiento de las partes por el todo y del todo por las partes, en un mismo movimiento productor de conocimiento” (p.107). “De allí que la idea hologramática esté ligada, ella misma, a la idea recursiva que está, ella misma, ligada a la idea dialógica de la que partimos” (p.108).

La complejidad también se relaciona con la acción. “La acción supone complejidad, es decir elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y de las transformaciones” (Morín, 2005, p.115). La acción es también una apuesta. Sin embargo, en la apuesta está implícito el riesgo y la incertidumbre. La acción es estrategia y toda estrategia tiene conciencia de apuesta. Estrategia, no para elaborar un programa determinado para aplicar en el tiempo. Estrategia, para partir de una decisión inicial



plantearse algunos escenarios que se vayan modificando en función de la información que se vaya recibiendo en el curso de la acción y sobre la base de los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción.

La acción que supone complejidad es un elemento clave para la toma de decisiones por parte de la gerencia. En tal sentido, antes de tomar una decisión el gerente debe considerar todas las estrategias posibles e imaginables, que lo lleven a la solución del problema tratado. Debe recopilar la mayor cantidad de información posible, que le permita valorar los diferentes escenarios e incluso modificarlos como resultado de la nueva información que reciba.

## **Acción**

---

“La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia o inconsciencia de las derivas y de las transformaciones.”

“La complejidad necesita una estrategia. Es cierto que, los segmentos programados en secuencias en las que no interviene lo aleatorio...”

La estrategia para Morín (2005), lucha contra el azar y busca a la información. Sin embargo, la estrategia no se limita a luchar contra el azar, sino también trata de utilizarlo. La estrategia buena saca ventaja del azar y utiliza los errores del adversario. El dominio de la acción es muy aleatorio e incierto. Impone una conciencia muy aguda de los elementos aleatorios, las derivas, las bifurca e incrimina la reflexión sobre la complejidad misma. Es necesario utilizar múltiples fragmentos de acción programada para poder concentrarse en los verdaderamente importantes y elaborar la estrategia considerando todos los elementos aleatorios que se conocen. No hay dominio de la complejidad, “(...) que incluya el pensamiento, la reflexión, por una parte, y el dominio de las cosas simples que incluiría la acción, por la otra. La acción es el reino concreto y, tal vez, parcial de la complejidad” (p.115).

## ¿Por qué estudiar la complejidad?

- Los sistemas humanos no siguen leyes estrictas, son creativos, donde apenas es posible cierta capacidad de previsión
- La acción humana supone complejidad: elementos estocásticos, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las posibles desviaciones y transformaciones
- Por eso, hay leyes determinísticas y no determinísticas que ofrecen distintas capacidades de explorar el futuro
- El juego social es un sistema creativo y complejo por lo que es relevante entender como funciona la complejidad
- La visión prospectiva (el planeamiento estratégico) de hoy debe aportar una visión superadora del reduccionismo de la ilusión progresista del paradigma de la modernidad. Es importante entender qué diferencia hay entre lo que fue y lo que clama por ser

Algunos enfoques de la complejidad expresados por Morín (2005) conducen a expresar que la complejidad es el desafío no la respuesta. En tal sentido expone, “(...) para mí, en principio, la idea de la complejidad incluye la imperfección porque incluye la incertidumbre y el reconocimiento de lo irreductible” (p.143). Por otra parte, la simplificación es necesaria, pero debe ser revisada. “Es decir, que yo acepto la reducción consciente de que es reducción, y no la reducción arrogante que cree poseer la verdad simple, por detrás de la aparente multiplicidad y complejidad de las cosas” (p.144). La complejidad es la unión de la simplicidad y la complejidad. Es la unión de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación y reducción, con los otros contra-procesos que implican la comunicación, la articulación de lo que está disociado y distinguido. Es escapar de la alternativa entre el pensamiento reductor que no ve más que los elementos y el pensamiento global que no ve más que el todo. La complejidad no es “(...) solamente la unión de la complejidad con la no complejidad (la simplificación): la complejidad se halla en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo porque una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria” (p.144).

## 04 Paradigma de la simplificación (II)

Produce una concepción simplificante del universo

- **Universalidad:** “no hay más ciencia que de lo general”.
- **Causalidad lineal, superior y exterior** a los objetos.
- **Aislamiento** del objeto de su entorno (abstracción).
- **Separación** sujeto-objeto.
- Condición de **verdad:** verificación lógica empírica.

La idea fundamental de la complejidad según Morín (2005), no es que la esencia del mundo es compleja y no simple. “Es que esa esencia es inconcebible. La complejidad es la dialógica orden/desorden/organización. Pero, detrás de la complejidad, el orden y el desorden se disuelven, las distinciones se esfuman” (p.145). El mencionado autor, acepta plenamente relativizar la complejidad. Afirmando que, por una parte la complejidad integra a la simplicidad y, “(...) por otra parte, se abre sobre lo inconcebible. Estoy totalmente de acuerdo con esas condiciones para aceptar la complejidad como principio del pensamiento que considera al mundo, y no como principio revelador de la esencia del mundo” (p.146).



## 1.2. Pensamiento complejo

El pensamiento complejo se refiere a la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real. Ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos y con componentes aleatorios, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva. El concepto se opone a la división disciplinaria y promueve un enfoque transdisciplinario y holístico (Morín, 2005). El holismo, es una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan y supone, que todas las propiedades de un sistema no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus componentes. En otras palabras, el holismo considera que el sistema completo se comporta de manera distinta a la suma de las partes, destacando la interdependencia entre estas, aunque sin abandonar la noción que las partes constituyen el todo.

Los trabajos desarrollados por Edgar Morín están basados en su aspiración constante de querer integrar o articular saberes dispersos, que lo han llevado a ubicarse entre la ciencia y la filosofía, asumiendo aspectos de cada una de ellas, que le han permitido tratar de establecer una comunicación entre ambas. Al respecto, Morín (2005), plantea creer en la tentativa de desarrollar un pensamiento lo menos mutilante posible y lo más racional posible. Afirmando que, “Lo que me interesa es respetar los requisitos para la investigación y la verificación propios del conocimiento científico y los requisitos para la reflexión, propuestos por el conocimiento filosófico” (p.140).

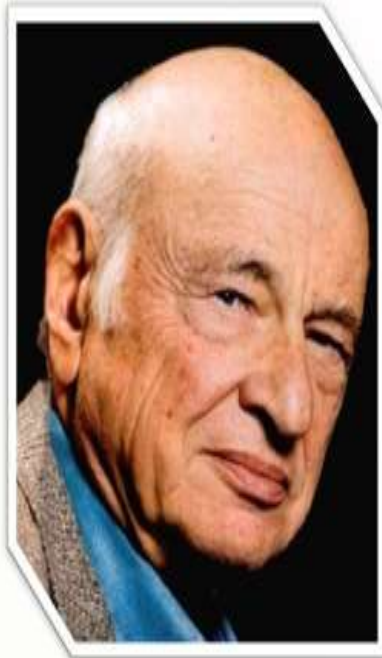


En tal sentido, es importante sembrar en los seres humanos la noción de incertidumbre, confusión y complicación, presente en los fenómenos que se dan en la vida real, considerando que cualquier cosa puede pasar y en el momento menos esperado, esto implica estar despierto ante cualquier acontecimiento que se produzca en la naturaleza. Por ello afirma Morín (2005), que la observación humana llevará al desarrollo de un tipo de pensamiento distinto que esté pendiente de los detalles, de los procesos, de los aspectos constitutivos del todo en general, de cada una de las cosas abordadas con el razonamiento y con el pensamiento.



<http://centrode maestros.org.blogspot.mx> ERMILO ABREU GÓMEZ Período: Febrero - Marzo

## EL PENSAMIENTO COMPLEJO



Es la disyunción basada en separaciones y compartimentaciones, ha favorecido la falta de comunicación entre el conocimiento científico y la reflexión filosófica, pero sobre todo, ha privado a la ciencia de toda posibilidad de conocerse, de reflexionarse, incluso de concebirse científicamente a sí misma"

Así es que el pensamiento complejo está animado por una tensión permanente entre la aspiración a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto el conocimiento.

(Morin, 2003:28-29)

La conciencia de la complejidad según Morín (2005), “(...) nos hace comprender que no podremos escapar jamás a la incertidumbre y que jamás podremos tener un saber total: la totalidad es la no verdad” (p.101). Lo que podría trascender durante la formación del ser humano, es una actitud de búsqueda constante en el intento de llegar, aunque resulte difícil, a la totalidad de los saberes. Esto implica que el ser humano en su búsqueda constante, puede hacer aproximaciones consecutivas al objeto de estudio, preservando la constancia en la investigación del porqué de las cosas y de los fenómenos que se viven y se observan.

El planteamiento sobre el desarrollo de un pensamiento complejo aparece como una necesidad para transformar la realidad humana, así como una especie de desafío a la hora de abordar y razonar todo lo que rodea al ser humano. Esto permite reconocer al pensamiento complejo como (Morín, 1999):

- Razonar las complicaciones, las incertidumbres y las contradicciones.
- Pensar que la complejidad va más allá de observar lo aparente, es pensar tanto los elementos constitutivos, o sea tanto las partes, como el todo.
- Reconocer la necesidad que cada investigador se entrene en la observación de lo que ve y lo que no ve, sabiendo interpretar más allá de lo que está escrito en textos, periódicos y/o documentos diversos.
- Buscar lo oculto mediante la reflexión de las verdaderas ideas que se quieran transmitir en los medios antes mencionados o a través de la comunicación con otras personas.

Es importante destacar el papel que debe jugar un gerente cuando se enfrenta a la solución de un problema en la organización que dirige y trata de abordarlo desde la óptica de la complejidad y el pensamiento complejo. En tal sentido, el gerente mediante el proceso de observación deberá estar pendiente de todos los detalles que caracterizan al problema, de los procesos y las personas que involucra, de todos los aspectos en general, desarrollando una lógica reflexiva que lo conduzca a la solución de dicho problema. En este camino, deberá ser incansable en la búsqueda de información, que le permita conocer el todo y las partes que lo integran, estableciendo las estrategias que le permitan acercarse a la solución, insistiendo en el porqué de los acontecimientos y estableciendo similitudes con posibles acontecimientos anteriores.



## **Principios del pensamiento complejo**

Los siete principios que guían el desarrollo de un pensamiento complejo y que permiten afrontar la incertidumbre son los siguientes (Morín, 1999, p.98-101):

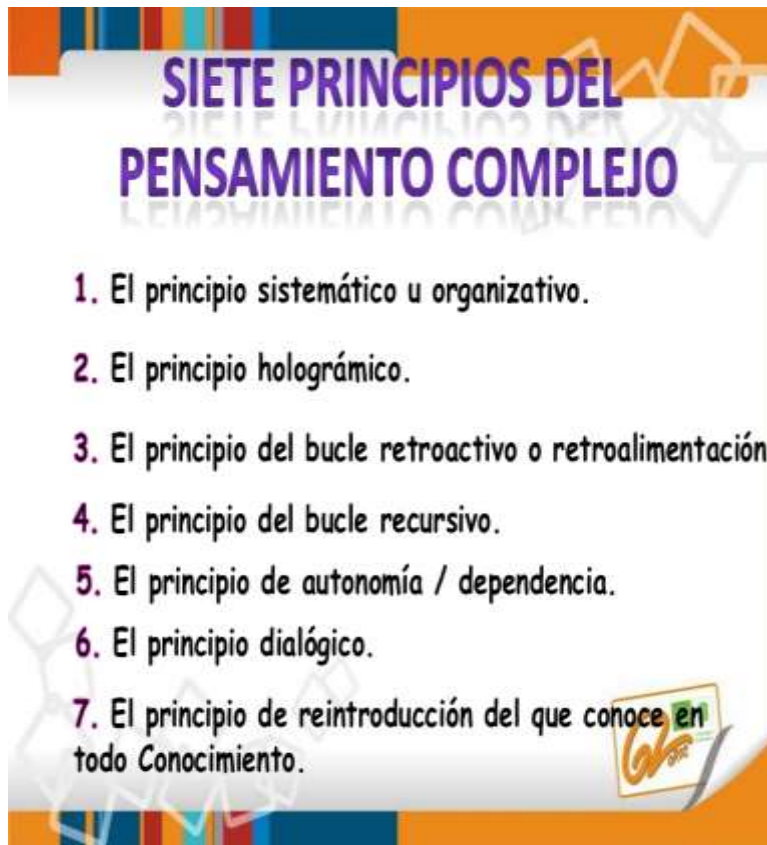
1. **El principio sistemático u organizativo**, basado en el principio de Pascal quien consideraba imposible conocer las partes sin conocer el todo y viceversa. En la que Morín destaca, que hay que estudiar las partes y el todo al mismo tiempo, ya que los cambios que se produzcan en los elementos constitutivos originarán cambios a nivel general.

2. **El principio holográfico**, que consiste en que el todo está inscrito en las partes, como una especie de reflejo. El ser humano es parte de la sociedad y ésta última se encuentra presente en cada persona (a manera de reflejo) como un todo a través del lenguaje, las normas y la cultura.

3. **El principio del bucle retroactivo o retroalimentación**, el cual rompe con el principio de causalidad lineal. “(...) la causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa, como en un sistema de calefacción en el que el termostato regula el trabajo de la caldera” (p. 99) y de esta manera se logra una autonomía térmica con relación a la temperatura exterior.

4. **El principio del bucle recursivo**, que consiste en auto-producción y auto-organización. Se comporta como un bucle generador en el que los productos y los efectos son en sí mismos productores y causantes de lo que los produce. La especie humana produce a los individuos quienes luego la producirán a ella o sea, se es producto y más tarde productor de lo mismo. Igualmente, los seres humanos producen la sociedad debido a sus interacciones y al mismo tiempo la sociedad produce a las personas al proporcionarles el lenguaje y la cultura.

5. **El principio de autonomía / dependencia (auto-ecoorganización)**, basado en la fórmula de Heráclito donde se expresa, “(...) vivir de muerte, morir de vida” (p.100), en la que los seres vivientes se regeneran a partir de la muerte de sus células para darle origen a otras nuevas y así mantener el equilibrio biológico. Los organismos auto-organizadores se auto-producen constantemente gastando energía para mantener su autonomía. En este sentido, estos organismos son dependientes de su medio ya que éste les proporciona la energía, la información y la organización para mantener dicha autonomía. Los seres humanos desarrollan su autonomía en dependencia de su cultura y las sociedades se desarrollan en dependencia de su entorno geo-ecológico.



6. **El principio dialógico**, que “(...) permite asumir racionalmente la inseparabilidad de nociones contradictorias para concebir un mismo fenómeno complejo” (p.101), como la fórmula de Heráclito señalada anteriormente, que une las nociones antagónicas de vida y muerte, que se complementan en una misma realidad. Así, se comporta el principio de la doble lógica para comprender dos nociones antagónicas de orden y desorden para dar origen a la organización. Esto se observa en la concepción sobre el origen del universo, donde el desorden producido por una agitación calorífica dio origen a principios de orden por encuentros al azar y favoreció la constitución de los núcleos, átomos, estrellas y galaxias.

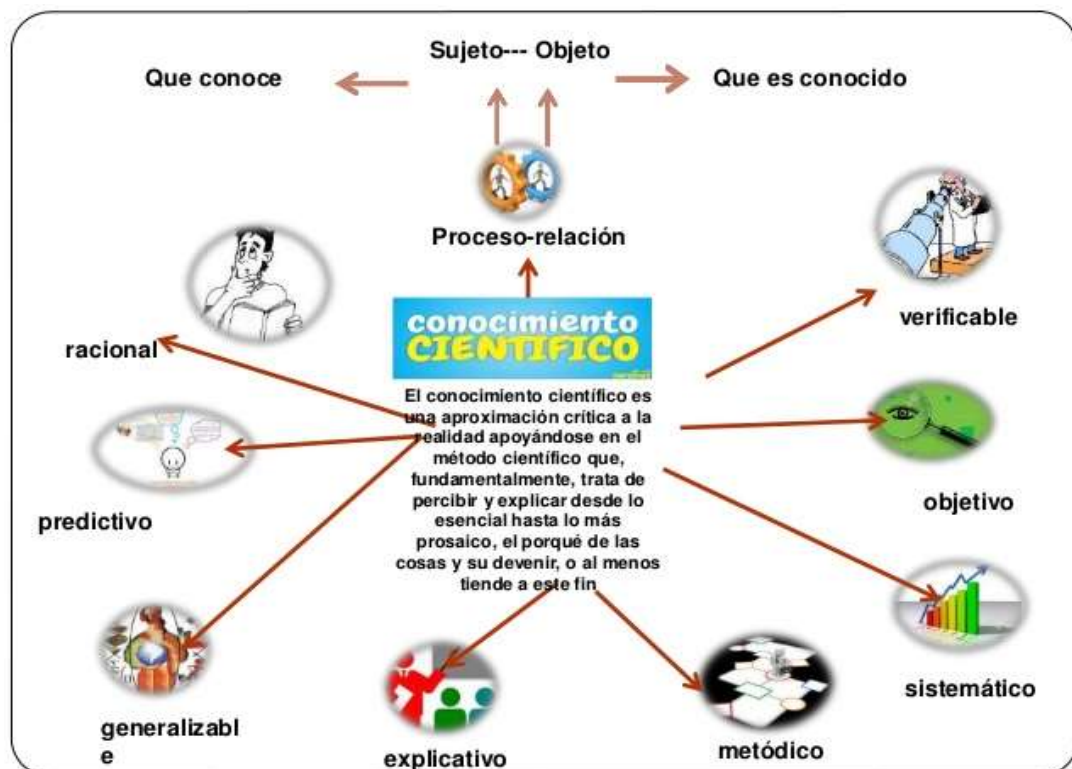
7. **El principio de reintroducción del que conoce en todo conocimiento**, en el que se señala que todo conocimiento es una reconstrucción / traducción que lleva a cabo una persona, de acuerdo a una cultura y tiempo específicos. “(...) tenemos que comprender que nuestra lucidez depende de la complejidad del modo de organización de nuestras ideas” (p.101) y va a depender de la aptitud que tenga la persona para desarrollar un pensamiento de la complejidad.

Antes de abordar el tema de las teorías de sistemas, cibernética y de información que conforman el pensamiento complejo, es necesario hacer referencia a los conceptos y principales características de la información, el conocimiento, su gestión e implementación, así como a la construcción del conocimiento.

### **Información, conocimiento, gestión, implementación de conocimiento**

La información es producto de la transformación de los datos que previamente son capturados y almacenados. El conocimiento requiere de personas que con su capacidad de análisis y experiencia adapten la información estructurándola y la relacionen para agregarle valor. Algunas definiciones de conocimiento son (Del Moral, 2007):

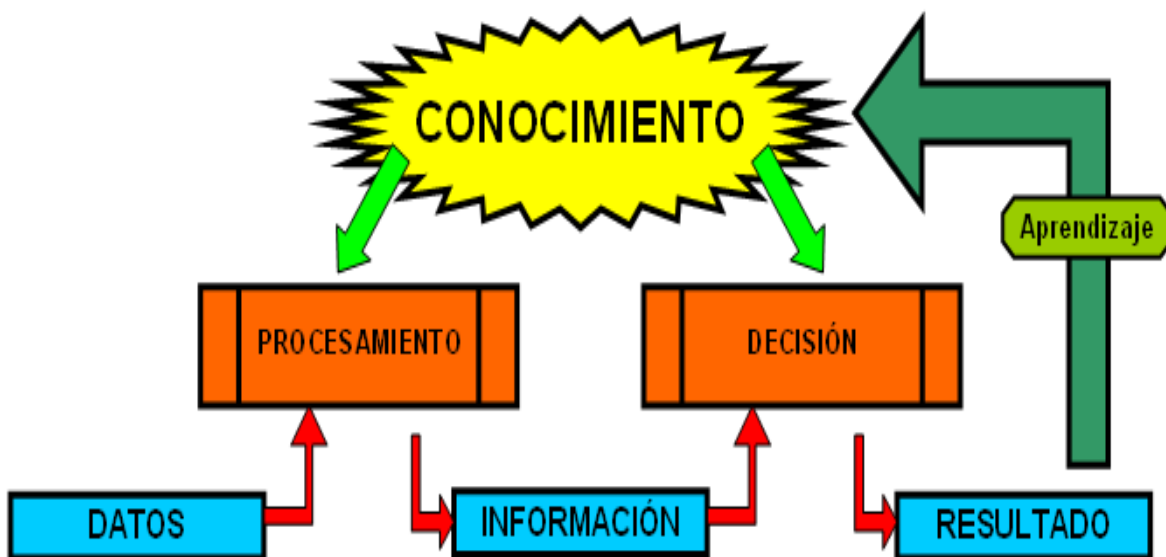
- Información organizada aplicada a la solución de problemas.
- Información que ha sido organizada y analizada para hacerla entendible y aplicable a la solución de problemas o a la toma de decisiones.
- Razonamiento acerca de la información y los datos para permitir la solución de problemas, toma de decisiones, aprendizaje y experiencias.
- Conjunto total de perspicacia, experiencia y procedimientos que se consideran correctos y verdaderos y que guían los pensamientos, los comportamientos y las comunicaciones entre las personas.



El conocimiento es información que ha sido organizada y analizada para hacerla entendible y aplicable a la solución de problemas. “Son estructuras informacionales vinculadas a sistemas simbólicos, cuyo flujo precede a una sucesión de eventos y procesos de mediación entre la generación de la información por una fuente emisora y su captación por la entidad receptora” (Moros, 2003, p.11). Es la combinación organizada y estructurada de ideas e información.

En cualquier organización, el principal valor del conocimiento es la habilidad para abordar y solucionar asuntos complejos de forma eficiente y creativa. Mediante las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) el proceso de creación y desarrollo del conocimiento en las organizaciones a través de Internet, se convierte en un poderoso entorno de aprendizaje constructivista. La ventaja competitiva de las organizaciones se centra en las personas que acumulan conocimiento y de la velocidad que esos conocimientos se hagan explícitos y se apliquen en un contexto determinado.

La creación de conocimiento para Chun (1999), “(...) se logra a través de un descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito” (p. 9). Según Del Moral et al (2007), el conocimiento es información organizada aplicada a la solución de problemas. Es información que ha sido organizada y analizada para hacerla entendible y aplicable a la solución de problemas o a la toma de decisiones.



El conocimiento es el proceso de razonamiento que se produce alrededor de la información que se posee, para permitir la solución de problemas, toma de decisiones, aprendizaje y experiencias. Representa además, el conjunto total de perspicacia, experiencia y procedimientos que se consideran correctos y verdaderos y que guían los pensamientos, los comportamientos y las comunicaciones entre las personas. Es un aspecto del coeficiente intelectual de una persona y a la vez, una síntesis de informaciones que no equivalen a la inteligencia. La inteligencia es lo que se necesita para generar conocimiento y encierra capacidades inherentes al proceso de aprender, transferir conocimientos, razonar, contemplar posibles caminos, encontrar nuevas formas de análisis y generar vías alternas para tomar decisiones. Es capacidad para resolver problemas.

Para que una persona llegue al nivel de conocimiento según Del Moral et al (2007), debe pasar primero por los datos y la información. Los datos constituyen el primer nivel y cuando se obtienen no se sabe si tienen valor. Cuando se le confiere valor a los datos se obtiene información y se pasa al segundo nivel. Los siguientes dos niveles son las decisiones y las acciones. Cuando se dispone de conocimiento se puede analizar y evaluar llegando al nivel de las decisiones. La decisión se ejecuta mediante una acción y la manera de tomar la acción dependerá de la conducta del que toma la decisión. El último nivel es la toma de decisiones.

### **Tipos de conocimientos**

Existen varias clases de conocimiento según Feo (2008), entre los que se encuentran: el instrumental, el interactivo y el crítico. El prototipo del conocimiento instrumental se ubica en las ciencias naturales y es útil para controlar el medio físico y social tanto en el sentido de la adaptación pasiva, como de la manipulación activa para lograr los cambios que se requieren. La utilidad práctica en las ciencias naturales se basa en su habilidad para relacionarse instrumentalmente con objetos. Sin embargo, no puede satisfacer otras necesidades cognitivas como son la ética y la estética.

El conocimiento interactivo no se deriva del análisis de los datos sobre otros seres humanos, sino que los individuos comparten juntos en su mundo día a día (Feo, 2008). Se trata que las personas hablen unas con otras, intercambien acciones y experiencias, tradiciones, historia y cultura. Un componente de la comprensión es la interpretación correcta del significado de las acciones humanas, pero la interpretación en este caso no

consiste en juzgar, percibir o controlar las interacciones, sino hacer posible las interacciones entre seres humanos.

Existe otra una clase de conocimiento proveniente de la reflexión y de la acción, que hace posible deliberar sobre asuntos referentes a lo que es correcto y justo. La investigación crítica ayuda a las personas a planear problemas acerca de la realidad que los rodea, a la luz de lo que desean alcanzar como seres sociales dotados de confianza en sí mismos y autodeterminación. Este tipo de investigación tiene que ver con las oportunidades que deben tener los miembros de la sociedad y la comprensión de los obstáculos sociales que se oponen a su logro (Feo, 2008).

Otro tipo de conocimiento según Cupani (2006), es el relacionado con la tecnología y se conoce como conocimiento tecnológico. La tecnología es una actividad dirigida a la producción de algo nuevo y no al descubrimiento de algo ya existente. El conocimiento tecnológico configura un área perteneciente a las ciencias de lo artificial. “Lo artificial constituye un sistema adaptado al ambiente en función de un determinado propósito humano, un objeto (artefacto) (p.56). La tecnología al ser considerada una actividad productiva enfrenta diferentes problemas como son: la confiabilidad del diseño, la eficiencia de los inventos y la relación costo-beneficio, entre otros.

El conocimiento tecnológico está especificado por el desarrollo de una tarea. Los datos con que trabaja el tecnólogo provienen de la experiencia no científica, exigiendo datos relativos a exigencias técnicas, económicas y culturales, entre otros. La tecnología forma reglas de acción para dar origen a los fenómenos artificiales y se enfoca hacia el pensamiento analógico y visual. “El pensamiento analógico es particularmente útil al adaptar recursos de un artefacto ya existente en la producción de otro nuevo (Cupani, 2006, p.57).

La producción tecnológica puede ser considerada como conocimiento por simulación. En la simulación de los modelos tecnológicos las variables que se consideran e incorporan se determinan por la meta a alcanzar, mientras que en la ciencia el criterio de selección no es tan específico. Según Cupani (2006). en los experimentos tecnológicos y en general en la producción de artefactos se busca “(...) no violar las leyes naturales, ser factible, operar de manera eficaz y confiable, tener un costo que no exceda determinados valores y producir beneficios que (idealmente al menos) superen los efectos laterales



indeseables” (p. 57). Las explicaciones inmersas en la producción tecnológica destacan la estructura física del aparato y su carácter al asignársele una determinada función. Estas se enmarcan en el diseño o proyecto ya que muestra de qué modo, basado en su estructura física, el artefacto desempeña una determinada función.



### **Implementación del conocimiento**

El conocimiento a nivel empresarial puede ser definido como información que posee valor para la organización y para incrementar su valor e implementarlo se debe crear una organización que (Del Moral et al, 2007):

1. **Aprenda de sí misma.** La habilidad de aprender es una ventaja que el conocimiento compartido genera. Con el aprendizaje se llega a una mayor innovación y creatividad, la toma de decisiones es más rápida, existe una mejor orientación hacia el cliente y una mayor capacidad de respuesta a los cambios del entorno empresarial.
2. **Tenga disposición de aprender de su propia gestión.** Aprovechar la información y su valor humano quien deberá aprender desde una perspectiva práctica, las distintas facetas de la información, la tecnología, así como los procesos empresariales y los planteamientos estratégicos. Para ello, el talento humano debe desarrollar su inteligencia emocional. La tabla 1 describe como desarrollar la inteligencia emocional en el talento humano

Tabla 1. Desarrollo de la inteligencia emocional en el talento humano

<b>Conocerse a sí mismo</b>	Tener una idea cabal de sus habilidades y una marcada confianza en sí mismo.
<b>Autorregulación</b>	Manejar las emociones de modo que fácilmente pueda manipularlas y recuperarse de las mismas.
<b>Motivación</b>	Utilizar las preferencias para orientarse y avanzar hacia los objetivos propuestos, para tomar iniciativas frente a contratiempos y posibles frustraciones.
<b>Empatía</b>	Percibir lo que sienten los demás y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.
<b>Habilidades sociales</b>	Interactuar con facilidad empleando habilidades para persuadir y dirigir, negociar y trabajar en equipo.

Fuente: Elaboración propia



### **Gestión de conocimiento**

El desarrollo de Internet ha traído como consecuencia el fenómeno denominado “explosión de la información” que por lo demás no es nuevo pero, que indudablemente se agudiza con el crecimiento y consolidación de Internet. No resulta extraño seleccionar una temática de investigación, accionarla a través de un motor de búsqueda y al navegar recuperar una gran cantidad de información, que en una parte está bien organizada y bien estructurada pero, en un alto porcentaje es bastante caótica lo cual crea problemas reales para la gente que la necesita y confía de ella. Al crear información útil que la gente pueda usar y confiar se trabaja en el área que se conoce como gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento según Rosemberg (2001), apoya la creación, archivo y formas de compartir información valiosa, experiencia y perspicacia con comunidades de personas y organizaciones cuyos intereses y necesidades sean similares. Sin embargo, a

pesar de las necesidades tecnológicas, la gestión del conocimiento está más cerca del personal, de las relaciones de trabajo y de la comunicación. El trabajo en equipo, la colaboración y otras formas de interacción persona a persona, son esenciales para crear el balance correcto entre la información en sí misma y las acciones del personal. La tabla 2 presenta diversas definiciones de gestión del conocimiento.



Tabla 2. Definiciones de gestión del conocimiento

<p>La bibliotecaria Sheila Corall sugiere que <b>la Gestión del Conocimiento</b>“, <i>es una filosofía, que combina las buenas prácticas en el manejo útil de la información, con una cultura del aprendizaje organizacional para mejorar el desempeño del negocio</i>” (Rosenberg, 2001).</p>	<p>No se enfoca a coleccionar fragmentos de información y almacenarlos en la Web, el reto es construir esta capacidad de modo que sea flexible y dinámica, fácil de entender y gestionar, valorada por la gente y que sirva de soporte a una cultura de aprendizaje de base amplia. Lo que interesa es el uso del conocimiento y no su almacenamiento.</p>
<p><b>La Gestión del Conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una organización, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explícitos, la totalidad de los conocimientos particulares, tácitos de cada uno de sus miembros, que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha organización.</b> Ello implica (Del Moral, 2007):</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepción de trabajo en equipo que equilibre los individualismos con la cooperación. Elimine la competencia entre los miembros de la organización.</li> <li>2. Considerar los conocimientos como algo fundamental, imprescindible y rentable.</li> <li>3. Estar consciente que los conocimientos que disponen las organizaciones, implican relaciones causa-efecto de las que sus miembros no son conscientes por completo.</li> <li>4. Abrir la puerta a la investigación sobre descubrimiento de conocimientos, de extrema utilidad para la organización.</li> </ol>
<p>Una definición representativa de la meta primaria de la gestión del conocimiento (Del Moral et al, 2007):</p>	<p>Mejora de las prestaciones organizativas por la habilidad de los individuos para capturar, compartir y aplicar sus conocimientos colectivos para tomar decisiones óptimas en tiempo real.</p>
<p>La gestión del conocimiento puede considerarse como el proceso de (Del Moral et al, 2007):</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar la información en forma de conocimientos, accediéndola, organizándola, almacenándola, buscándola, recuperándola, navegando por ella, codificándola, referenciándola, categorizándola y catalogándola.</li> <li>2. Extraer el sentido de la información incompleta.</li> <li>3. Renovar la información, asegurando su continuidad a través de procesos alimentados por personas y apoyados por las herramientas que brindan las TIC.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Tres pasos básicos para comenzar una solución de gestión de conocimientos (Del Moral et al, 2007):

1. Integrar la información procedente de múltiples fuentes, tanto internas como externas, a la organización.
2. Crear múltiples caminos para realizar conexiones persona a persona con la información y viceversa.
3. Explotar todas y cada una de las formas de establecer conexiones sistemáticas, de auto-selección, aleatoria o cualquier combinación de ellas.

Son dos los objetivos básicos de la gestión del conocimiento (Del Moral et al, 2007):

1. Hacer que las organizaciones actúen tan inteligentemente como sea posible para asegurar su viabilidad y éxito global.
2. Darse cuenta del mejor valor de sus activos de conocimientos.

Para alcanzar estas metas las organizaciones de avanzada construyen, transforman, organizan, despliegan y usan efectivamente activos de conocimientos. En otras palabras, el propósito general de la gestión del conocimiento es maximizar la efectividad y el retorno de la empresa relacionados con los conocimientos de sus activos de conocimiento y renovarlos constantemente.

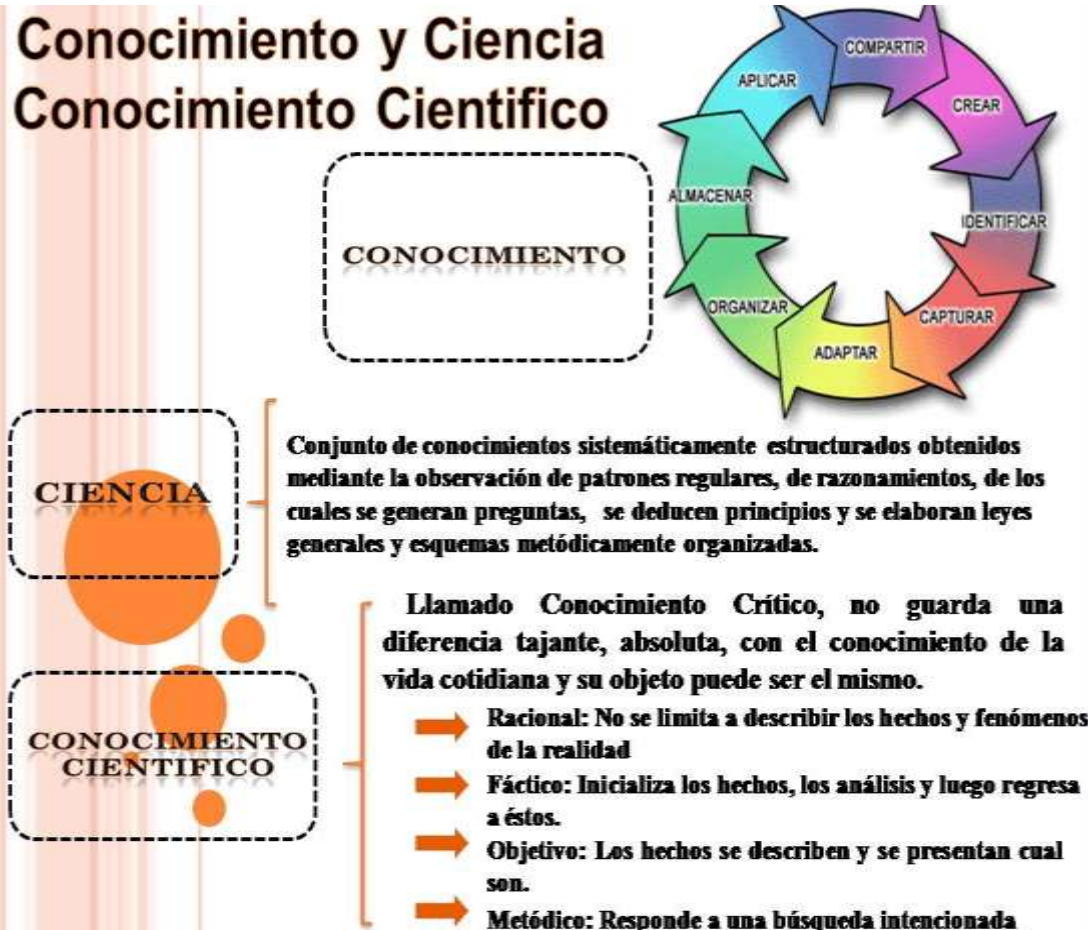
Desde una perspectiva sistemática la gestión del conocimiento comprende cuatro áreas principales (Del Moral et al, 2007):

1. Monitorizar y facilitar analíticamente las actividades relacionadas con los conocimientos.
2. Crear y mantener infraestructuras de conocimientos.
3. Renovar, organizar y transferir activos de conocimientos.
4. Potenciar usando los activos de conocimiento para darse cuenta de su valor.

Gestionar conocimientos significa entender y centrarse en la gestión sistemática, explícita y deliberada, constructiva de renovación y aplicación de conocimientos. Se trata de gestionar procesos efectivos de conocimientos. Por ello se requiere que comprender:

1. Los conocimientos son un factor fundamental que está detrás de todas las actividades empresariales.

2. La viabilidad de la organización depende directamente de la calidad competitiva de los activos de conocimientos y su aplicación exitosa para crear y entregar productos y servicios.
3. El cuerpo de conocimientos de la organización es comparable con un organismo vivo con todos sus flujos y funciones que energizan, motivan y revitalizan la empresa y hacen posible que funcione. Su salud afecta directamente la capacidad de operar y competir efectivamente. Esto hace que cada uno actúe tan “inteligentemente” como se le pida.
4. El principal capital de una organización es su activo de conocimiento embebido en cada uno de sus integrantes. Y, que es responsabilidad de todos los miembros de la organización que esos activos de conocimiento, inicialmente tácito, se conviertan en conocimiento explícito, útiles para todos los miembros de la organización.
5. El principal papel de la gestión del conocimiento es conservar vivo, vibrante, renovado y actualizado esos activos de conocimientos para asegurar el bienestar y la viabilidad a largo plazo de la organización.





En la práctica alcanzar las metas antes mencionadas a nivel organizacional está lejos de ser fácil. Incluso, se hace aún más complejo cuando la organización decide integrar y gestionar sistemáticamente las actividades importantes relacionadas con la gestión del conocimiento. Además, la disponibilidad de enfoques estandarizados es limitada. Consecuentemente, enfoques hechos a la medida son con frecuencia ideales para proporcionar a la organización las mejores soluciones y las más aplicables.



## Beneficios de la gestión del conocimiento

Los beneficios de la gestión del conocimiento pudieran valorarse al compararla con un cerebro virtual corporativo, los cuales expresan seis funciones básicas que se muestran en la tabla 3 (Rosenberg, 2001).

Tabla 3. Beneficios de la gestión del conocimiento

<b>BENEFICIOS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>Aprendizaje</b>	Permite a los usuarios acceder exactamente a la información que necesitan y cuando la necesitan, obteniendo respuestas más rápidas y flexibles.
<b>Visión y Acción</b>	Desarrolla la capacidad de mostrar la información más importante hacia los usuarios que la necesitan, manteniendo a los empleados al corriente de lo que sucede, permitiendo las actuaciones y la toma de decisiones.
<b>Memoria</b>	Permite el acceso instantáneo a la información unido a la experiencia general y pericia de los expertos, que de otro modo no estaría disponible para las personas interesadas, más la capacidad de hacer crecer la memoria corporativa en el tiempo.
<b>Caja de herramientas</b>	Capacidad de administrar y distribuir con rapidez herramientas de conocimiento y productividad a personas que se encuentran dispersas, permitiéndoles compartir con amplitud el trabajo.
<b>Creatividad</b>	Permite que la colaboración y el compromiso organizacional de nuevas ideas y percepciones se compartan en un ambiente más abierto, elevando el sentido de pertinencia que impacte de modo positivo, en el reclutamiento, la retención y en el aprendizaje.
<b>Integración</b>	Ayuda a las organizaciones a entender e identificar lo que saben y lo que no saben, resultando los criterios esenciales para lograr el despegue del aprendizaje, logrando que los activos del conocimiento se afiancen de forma más sistemática, a través de un amplio rango de usuarios, comunidades y usos, dando como resultado más contribuciones e interacciones.

Fuente: Elaboración propia

### **Pirámide de la gestión del conocimiento**

La Gestión del Conocimiento puede dividirse en tres niveles, organizados en forma de pirámide, a saber: gestión de documentos (nivel 1), creación, participación y gestión de la información (nivel 2) inteligencia empresarial (nivel 3). Organizados del más alto al más bajo, se presentan en la tabla 4 (Rosenberg, 2001).

Tabla 4. Pirámide de la gestión del conocimiento

<b>Nivel 3.</b>	Afianza el “know-how” empresarial, apoya el desempeño, interactúa con bases de datos operacionales y permite construir redes de expertos. Este nivel se ubica en la parte más alta de la pirámide. Cuanto más alto se llegue en la pirámide, más integrado estará la gestión del conocimiento con el trabajo que actualmente desarrolla la organización.
<b>Nivel 2.</b>	Es un nivel de gestión de conocimientos donde las personas realmente contribuyen con información al sistema, creando nuevos contenidos y aumentando la base de datos de conocimientos. Este nivel capacita a la organización para capturar y distribuir historias de expertos y otras expresiones de conocimiento, gestiona la información en tiempo real, permite la comunicación y la colaboración, posibilitando la creación de nuevos contenidos.
<b>Nivel 1.</b>	Es el más bajo de la pirámide y contempla el acceso, recuperación y almacenamiento en línea. Apoya sólo la distribución de información pero no la creación, organización y manejo de contenidos, por lo que la exactitud en este nivel no puede garantizarse.

Fuente: Elaboración propia



## Soluciones de gestión de conocimiento

Para construir una solución de gestión de conocimiento es importante elegir un proyecto que pueda tener éxito. El proyecto no tiene que ser grande, los éxitos pequeños son más deseables que las fallas grandes. Al iniciar el proyecto es necesario tener en cuenta dieciocho puntos clave, los cuales se muestran en la tabla 5 (Rosenberg, 2001).

Tabla 5. Soluciones de gestión del conocimiento

<b>1. Determinar si el esfuerzo vale la pena</b>	Construir soluciones que apunten a necesidades reales, que sean pequeñas y que satisfagan una necesidad crítica, esto produce mejores resultados y mejor desempeño.
<b>2. Entender a la comunidad a la cual se dirige</b>	Definir la comunidad de conocimiento y conocer sus características. Determinar los papeles y las tareas desempeñadas. Comprender el nivel de conocimiento de cada miembro y sus motivaciones necesidades.
<b>3. Saber qué se conoce</b>	Identificar expertos de manera de ubicar dónde obtener el conocimiento que se necesita ya sea interna o externamente.
<b>4. Dominar a plenitud el contenido</b>	Evitar poner en el sistema todo lo que los diseñadores piensan que es importante. Es necesario colocar la información que realmente es relevante.
<b>5. Utilizar la tecnología de la empresa</b>	Utilizar la misma tecnología que los miembros de la organización. Mantener relación con el personal de sistema pero no permitir que ellos conduzcan la gestión del conocimiento.
<b>6. Desarrollar una estructura de conocimiento y probarla</b>	Crear un sistema de gestión de conocimiento que cree enlaces lógicos y etiquetas entre los elementos del contenido, el cual permita búsquedas y navegación de forma amigable.
<b>7. Hacer un prototipo</b>	Construir uno o varios prototipos con componentes seleccionados del sistema, incluso sin toda la funcionalidad, para probar cada pieza con los usuarios finales y con la infraestructura, para ahorrar tiempo, dinero y no tener que repetir el trabajo.
<b>8. Incluir el apoyo al desempeño</b>	Hacer el trabajo más fácil y no más difícil. En última instancia, el éxito depende del mejoramiento del desempeño y la simplificación del trabajo. Al darle prioridad a los beneficios de los usuarios, en función de las características del sistema y su funcionalidad, se obtiene un mayor impacto en el sistema y en la organización.
<b>9. Construir el sistema de gestión de conocimiento y su funcionamiento</b>	Hacer crecer la base de conocimientos, mantenerla actualizada y obtener rápidamente la información por fuera de la comunidad es uno de los principales retos. Al elaborar el proyecto es necesario asegurarse de incluir el costo-beneficio para el ciclo de vida del sistema, no sólo para el arranque.

Tabla 5. (cont.)

<b>10. Generar el apoyo que se necesitará más adelante</b>	Más allá de mostrar que el sistema trabaja, se requiere demostrar que ha trabajado y que crea valor agregado para la organización. Esto proporcionará el apoyo del liderazgo que se necesita.
<b>11. Crear un portal</b>	Una vez definido la comunidad de empresas, es necesario crear una única entrada de alto nivel para todas las bases de datos de información u otros recursos. .
<b>12. No detenerse en la distribución de documentación</b>	El diseño debe estar enfocado a la gerencia de la gestión de conocimiento, mediante el establecimiento de una estructura de conocimientos, los procesos para contribución y remoción de contenidos, las guías de formateo, las reglas de priorización, las definiciones de comunidades y los papeles editoriales.
<b>13. Entender el valor del tiempo</b>	La incapacidad de gestionar información crítica puede ser la principal barrera para conseguir un sistema exitoso de gestión de conocimiento. Es necesario proporcionar los recursos para satisfacer las necesidades de información de los usuarios en el menor tiempo posible.
<b>14. Establecer papeles claves de gestión de conocimiento</b>	Un sistema de gestión de conocimiento funciona con tecnología y la gente que es un componente fundamental. Los papeles (alcance y deberes) pueden ser definidos de manera distinta pero además de los directivos y los recursos técnicos hay funciones que deben ser cubiertas por personas.
<b>15. Construir en colaboración</b>	Proporcionar amplias posibilidades para que el personal pueda interactuar y colaborar con los demás, es una de las claves del éxito en un sistema de gestión de conocimiento. Posibilitar el trabajo de los grupos de debate e intercambios entre expertos.
<b>16. Balancear la codificación y la colaboración</b>	Determinar qué tipo y cuánta información puede codificarse en la base de datos de conocimientos para ser suministrada a los usuarios y cuánta, puede basarse en el trabajo en colaboración entre personas e intercambio de ideas.
<b>17. Incentivar y recompensar la participación</b>	Propiciar que la gente comparta la información y las competencias de los expertos e incentive la participación de los voluntarios. Utilizar el método de estímulos y remuneraciones adecuadas para que los usuarios utilicen y contribuyan con el sistema.
<b>18. No sentir temor de ejecutar el entrenamiento en línea simultáneamente con el sistema de gestión de conocimiento</b>	Utilizar el entrenamiento en línea y la gestión del conocimiento para generar grandes beneficios para el sistema y la organización. No es recomendable presionar a los usuarios a un tipo de entrenamiento, es mejor dejarlos que ellos decidan que necesitan.

Fuente: Elaboración propia

### **Algunos comentarios finales** (Rosenberg, 2001):

1. Aparte de los verdaderos requerimientos de instrucción que necesita una solución de entrenamiento, los problemas con el acceso, las habilidades computacionales, la disposición de aprender de manera independiente, la motivación interna e incluso los aspectos del lenguaje pueden inhibir la efectividad de la gestión del conocimiento.
2. La tecnología para la gestión del conocimiento es una herramienta para ser utilizada por el personal y no un reemplazo de la interacción humana y el trabajo en colaboración.
3. En la estructura de conocimiento los expertos pueden determinar exactamente como estructurar la información, más no siempre la escribirán en la forma entendible. Se requiere tanto del nivel técnico como que se escriba teniendo en mente las intenciones de los usuarios. Si los usuarios no pueden entender la información contenida en el sistema seguramente no lo utilizarán.
4. Es conveniente utilizar las herramientas bien pero no se debe confiar sólo de ellas. Existen muchos mecanismos de búsqueda, herramientas de auditoria, sistemas expertos y herramientas de consejería, que pueden ayudar a construir el sistema de gestión de conocimiento.
5. Si el camino hacia la construcción de un sistema es sólo para permitirle a los usuarios publicar y acceder a documentos, aún faltaría un camino muy largo antes de disponer de un verdadero sistema de gestión de conocimiento.
6. Las funciones únicas que deben ser cubiertas por una o más personas dependiendo del tamaño y alcance del sistema de gestión de conocimiento son:
  - **Arquitectura de la información:** Entender y gestionar la estructura global de conocimiento y el sistema etiquetado (centralizado y sirve al sistema entero). Esto lo realiza por lo general el liderazgo tecnológico.
  - **Editoriales y editores:** Administran el flujo de información entrante y aseguran que el contenido sea apropiado para el sistema. Jerarquizan sobre el tiempo la información según los requerimientos de la comunidad y las necesidades de la organización. Es usualmente centralizado y presta servicios a todo el sistema.
  - **Bibliotecario en línea:** Asegura la continuidad y accesibilidad de todas las fuentes de información.



- **Propietario del conocimiento:** Es el responsable del dominio del conocimiento específico, asegura que todo está al día y que sea relevante y completo. Es usualmente descentralizado y sirve a un dominio específico de contenido.
- **Contribuidor / autor de contenido:** Es el creador del contenido específico que pueda introducirse en la base de datos de conocimiento y publicarse en el sistema. Es esencialmente descentralizado y presta servicios a un área específica.
- **Facilitador de la comunidad:** Fortalece y facilita la interacción entre los miembros y las comunidades, asegurando que las visiones, recomendaciones y otras, se capturen y comuniquen a través del sistema. Es usualmente descentralizado a nivel de la comunidad.

La importancia que supone el valor del conocimiento origina la necesidad ineludible de proporcionar a los usuarios los conocimientos que necesitan y cuando los necesiten. Esto es, proporcionar los conocimientos en el momento oportuno “Just in Time”, haciéndose necesario gestionar los conocimientos. La gestión del conocimiento no puede ser, como lo señaló Bill Gates en su libro “*Los negocios en la era digital*”, un término, como antes sucedió con la reingeniería de procesos, que llegue a abarcar e incluir cualquier cosa que el hablante quiera significar cuando lo utiliza, sino que debe ser el término que lleve los conocimientos correctos a las personas que lo necesitan, en el momento que lo necesitan, con el objeto de que puedan resolver el problema que deseen con prontitud y eficacia.

### **Construcción de conocimientos**

El paradigma constructivista del aprendizaje promueve el pensamiento crítico, constructivo y creador durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, partiendo de la observación y el estudio científico de cómo el individuo aprende. El ser humano construye su percepción del mundo que lo rodea por medio del reflejo de sus experiencias (Jonassen, 2000; Jonassen y Rorher-Murphy, 2000). Al percibir una nueva información, la recibe y la asimila incorporándola a su conocimiento previo o rechazándola, lo que hace del sujeto un elemento activo y creador de su propio conocimiento.

Según la posición constructivista el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción que el ser humano realiza a partir de los conocimientos previos que posee. Esta construcción depende de la representación inicial que tenga el sujeto de la nueva información adquirida y de la actividad externa o interna que desarrolle. No se trata

sólo del nuevo conocimiento adquirido, sino de la posibilidad que el individuo lo construya, para adquirir una nueva competencia, que permitirá aplicar lo conocido y lo construido a una nueva situación.



El constructivismo es una teoría que equipara el aprendizaje con la creación de significados a partir de experiencias que poseen los seres humanos. Los constructivistas sostienen que lo que se conoce del mundo nace de la propia interpretación de la experiencia del individuo. “Los estudiantes no transfieren el conocimiento del mundo externo a su memoria; más bien construyen interpretaciones personales del mundo, basados en las experiencias e interacciones individuales” (Ertener, 1993, p. 12).

En consecuencia, las representaciones internas que el individuo realiza están constantemente cambiando, el conocimiento surge en contextos que son significativos para los estudiantes, por lo que para comprender el aprendizaje que ha tenido lugar en un estudiante debe examinarse la totalidad de su experiencia. El estudiante relaciona la información nueva con la que ya posee; reajustando y reconstruyendo ambas informaciones durante el proceso. La estructura de los conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias y estos, a su vez, modifican y reestructuran a los primeros.

**Inspiradores del Constructivismo**

Piaget Vigostky

Los constructivistas se apoyan, fundamentalmente, en tres teóricos: **Jean Piaget, David Ausubel y Lev Vigotsky.**

Del primero, toman lo relacionado con los **esquemas previos.** Del segundo, el **aprendizaje significativo** y del tercero el **desarrollo psico-social.**

Ausubel

¡POR DISPOSICIÓN OFICIAL... TENEMOS QUE DEJAR QUE PIENSEN Y QUE CONSTRUYAN EL CONOCIMIENTO POR SÍ MISMOS!

¿y no duele? ,

El individuo es una construcción propia que según (Chadwick, 1998), se va produciendo como resultado de la interacción de sus disposiciones internas y el medio ambiente. Su conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción que realiza la misma persona, como resultado de la representación inicial de la información que recibe y de la actividad interna o externa que desarrolla. Por lo tanto, el aprendizaje no es simplemente un asunto de transmisión, internalización y acumulación de conocimientos, “(...) sino un proceso activo de parte del alumno en ensamblar, extender, restarurar e interpretar, y por lo tanto construir conocimiento desde los recursos de la experiencia y la información que recibe” (p.1).

**Quiénes son los constructivistas**

David Jonassen

David Ertmer

P. H. Newby

James Chadwick

La realidad social según Pérez Gómez (2006), se construye históricamente considerando que tanto sujeto como objeto de investigación se vinculan de forma interactiva, logrando la comprensión de los fenómenos y una actuación más rica, reflexiva y eficaz. Se generan situaciones de enseñanza y aprendizaje por el efecto de las interacciones entre grupos, la sensibilidad, la competencia del investigador y los participantes, que permiten captar la complejidad de los fenómenos educativos y adaptarse con flexibilidad a los cambios al sumergirse en la realidad social.

## Perspectivas constructivistas del aprendizaje

El **constructivismo** es un término general utilizado por los filósofos, planeadores educativos, psicólogos, docentes y otros. Las perspectivas constructivistas están fundamentadas en las investigaciones de Piaget, Vygotsky, los psicólogos de la Gestalt, Bartlett, Bruner y Rogoff, así como en la filosofía de John Dewey y el trabajo de Jean Lave en antropología, por mencionar sólo algunas de sus raíces intelectuales.



Los sujetos aprenden a través de la construcción de una estructura lógica de conocimientos que se superpone a otra según Piaget (1975). Vygotsky (1979), introduce el aspecto social del aprendizaje dentro del constructivismo a partir de la mediación y Ausubel et al, (1983), el aprendizaje significativo a partir del conjunto de conceptos e ideas que un individuo posee, en un determinado campo del conocimiento y de su organización.

El docente actúa de manera constructivista cuando media con una ayuda a los estudiantes, crea condiciones para que los estudiantes accedan a los medios y recursos instruccionales, así como a las herramientas tecnológicas. Cuando orienta y guía todo el proceso, propone ideas y métodos de colaboración, sintetiza, evalúa y publica los resultados

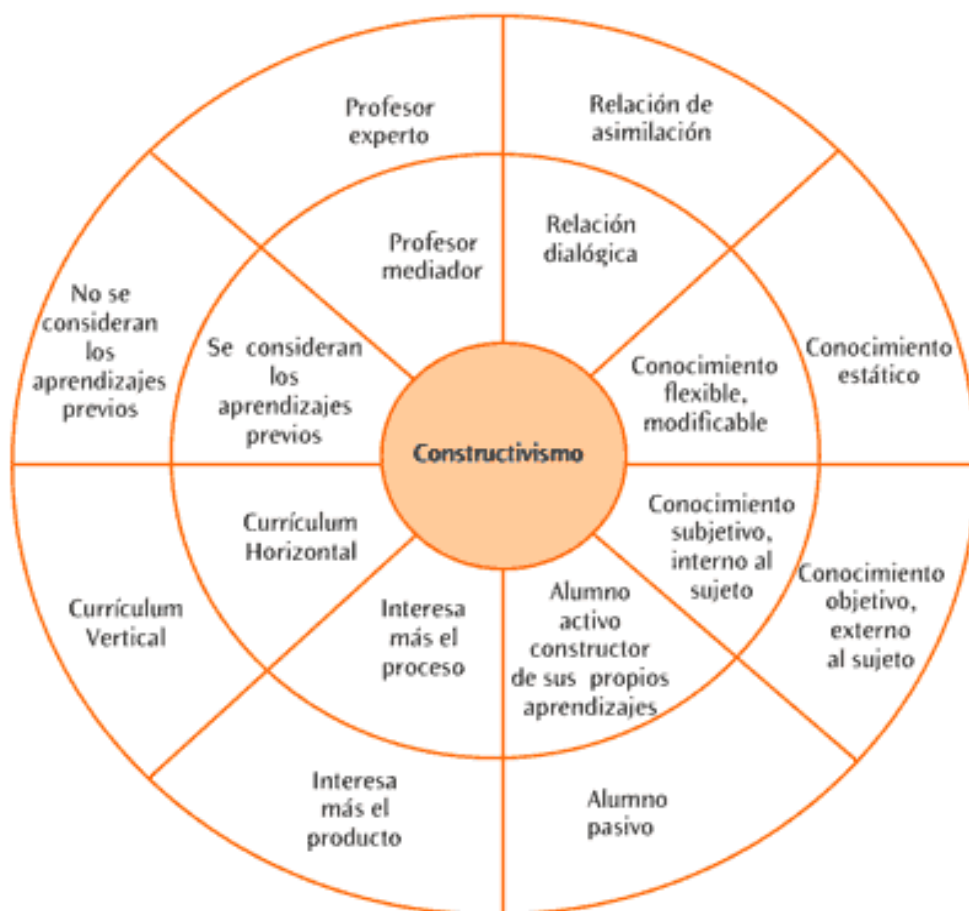
de la actividad académica, así como promueve discusiones que le permiten enriquecer de manera permanente el debate y ejercer el liderazgo.



El aprendizaje de un nuevo conocimiento según Miras (2007), comienza por conocer primero, cuáles son los conocimientos previos que poseen los alumnos al iniciar un determinado proceso de aprendizaje y segundo, cómo mediante una adecuada disposición para aprender y utilizando una ayuda ajustada por parte del docente, el alumno puede llevar a cabo la actividad constructiva que supone aprender algo nuevo de una manera significativa.

El paradigma constructivista concibe los conocimientos previos del alumno en términos de esquemas de conocimientos, que constituyen “(...) la representación que posee una persona en un momento determinado de su historia sobre una parcela de la realidad” (Miras, 2007, p.52). El alumno ante una nueva situación de aprendizaje cuenta con capacidades cognitivas generales, que le permiten un determinado grado de comprensión y realización de la tarea y es mediante la actividad mental que realiza, que construye e incorpora a su estructura mental los significados y representaciones relativos al nuevo contenido.





El rol que juega el tutor en la construcción de nuevos conocimientos según Pérez (2003), plantea nuevas competencias y habilidades que estos profesionales deben dominar para desempeñarse adecuadamente, para generar un diálogo efectivo con los estudiantes y entre estudiantes, que favorezca el aprendizaje activo y la construcción de nuevos conocimientos hacia el interior de la comunidad de aprendizaje. Para Harassim et al (2000), el tutor es quien recibe al estudiante en un ambiente virtual, guía, anima y facilita su participación en la comunidad de aprendizaje para la construcción de nuevos conocimientos.

El rol del tutor constructivista se puede clasificar según Cabero (2001), dentro de lo organizativo, lo social y lo intelectual. En lo organizativo, prepara la actividad académica, estimula la participación y propicia que los estudiantes conduzcan la discusión. En lo social, crea un ambiente amistoso y positivo propicio para el aprendizaje en comunidad. En lo intelectual, enfoca los puntos fundamentales, recapitula y evalúa las intervenciones.



El rol del tutor constructivista según Ryan et al (2000), se enmarca en las categorías: pedagógica, social, administrativa y técnica. En lo pedagógico, es un facilitador que contribuye con conocimiento, focaliza la discusión en los puntos críticos, hace las preguntas y responde a los estudiantes, le da coherencia a la discusión y destaca lo más importante. En lo social, crea una atmósfera de colaboración que permite generar una comunidad de aprendizaje. En lo administrativo, conoce la plataforma, genera grupos de trabajo, envía mensajes y participa activamente. En lo técnico, trata que los estudiantes se sientan cómodos en el manejo de las herramientas tecnológicas.

El tutor constructivista debe construir estrategias docentes que le permitan conocer cuáles son los conocimientos previos que el alumno posee. Exponiendo claramente los objetivos a lograr, empatizando con los estudiantes, favoreciendo la interacción y la colaboración entre ellos, así como brindándoles una ayuda ajustada a sus necesidades individuales de aprendizaje. Además, aporta conocimientos cuando enfoca la discusión hacia los temas más relevantes, realiza preguntas que motivan a los estudiantes, brinda coherencia a la discusión y motiva la participación, así como cuando resume lo más importante de lo discutido.



## Entorno de aprendizaje constructivista

El modelo denominado Entorno de Aprendizaje Constructivista (EAC) es una propuesta según Jonassen (2000), que tiene como centro que el alumno interprete ejemplos, responda preguntas, interprete y resuelva un problema o elabore y finalice un proyecto, manejando diversas fuentes de información y utilizando el conocimiento adquirido con anterioridad. En el aprendizaje basado en ejemplos, el estudiante se enfrenta a situaciones reales que lo obligan a utilizar el pensamiento. En el aprendizaje basado en preguntas, el estudiante elabora respuestas que resultan controvertidas y contienen varias soluciones. En el aprendizaje basado en problemas, el alumno revisa y ordena los pasos dados con anterioridad para resolver el problema. En el aprendizaje basado en proyectos, los estudiantes debaten ideas, planifican y controlan factores de un proyecto específico, dirigen experimentos y obtienen resultados.

Los problemas deben ser interesantes, pertinentes y atractivos de resolver, así como deben estar definidos de forma insuficiente, de manera que algunos de sus aspectos puedan ser determinados por los propios alumnos. En tal sentido, los objetivos y formulaciones deben estar poco definidos, poseer múltiples soluciones, variados criterios para evaluar las soluciones, incertidumbre para valorar los conceptos, así como contar con algunas reglas y principios para una determinada solución, de manera que los alumnos establezcan juicios de valor y los defiendan expresando sus opiniones o creencias personales Jonassen (2000).

## MODELO DE JONASSEN

El modelo Jonassen, es también conocido como Modelo de Entornos de Aprendizaje Constructivistas, fue diseñado por el Doctor David Jonassen, la pregunta central por la cual creó el proyecto fue la de resolver las dudas y problemas que surgen entre el profesor y los alumnos, el profesor entiende que el aprendizaje se basa en:

- Preguntas
- Ejemplos
- Representación
- Entendimiento

El alumno para la solución de un problema según Jonassen (2000), utiliza herramientas de ayuda entre las que se encuentran: interpretación y manipulación de diversos aspectos del problema; conversación/colaboración, para negociar y colaborar en la elaboración del significado del problema; sistemas de apoyo social/contextual, para poner en práctica la solución encontrada; representación problemas/ejercicios, que proporcionan signos de razonamiento e imágenes mentales; apoyo al rendimiento, que sirven para representar actividades cognitivas; recopilación de información; interacción y colaboración; así como, las que potencian la mente.



### **Teorías que conforman el pensamiento complejo**

A continuación se discuten las principales características de las tres teorías que permitieron desarrollar el pensamiento complejo, a saber: la teoría de sistemas, la teoría cibernética y la teoría de la información. Pero antes veamos el concepto de sistemas, sus tipos y el enfoque de sistemas.

#### **Concepto y tipos de sistemas**

Un sistema es un conjunto de elementos según Teijero y Díaz (2014), de igual naturaleza o no, que se interrelacionan para buscar un fin común. La interrelación sistémica proporciona el fin común. Al existir el concepto de sistema existe el de subsistema visto como la relación entre las

diferentes partes, que integran un sistema, con funcionamiento propio y que finalmente interactúan e integran para lograr un resultado final como sistema.

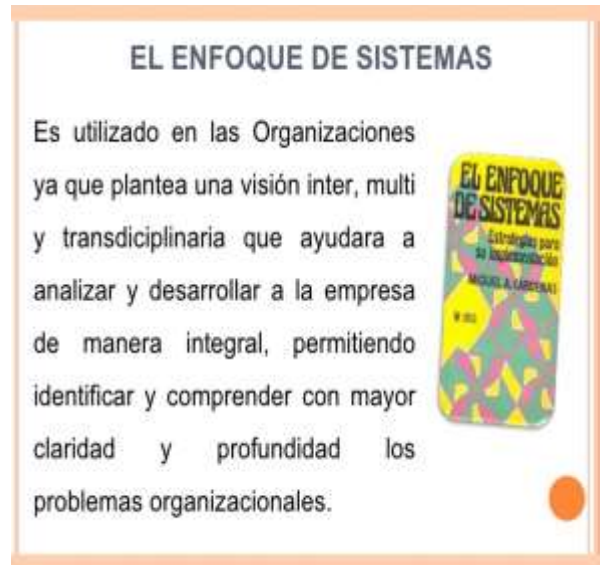
Sus principales características se enmarcan en que todo sistema tiene uno o varios propósitos que son (Teijero y Díaz, 2014): los elementos y las relaciones que lo constituyen definen una distribución, que trata siempre de alcanzar un objetivo final; un cambio en alguna de sus unidades producirá cambios en las otras; así como, tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos que se presenten en el entorno.

El enfoque de sistema o enfoque sistémico según Riechmann (2008), emerge en el decenio de los cuarenta del siglo XX como un nuevo punto de vista dentro de las ciencias que, “(...) frente al talante analítico y reductivo de la ciencia clásica, el enfoque sistémico pone a la orden del día el estudio de las totalidades complejas” (p.2). La ciencia clásica procuraba aislar los elementos del universo observado “ (...) --compuestos químicos, enzimas, células, sensaciones elementales, individuos en libre competencia y tantas cosas más--, con la esperanza de que volviéndolos a juntar, conceptual o experimentalmente, resultaría el sistema o totalidad --célula, mente, sociedad-- y sería inteligible” (p.4). Ahora se ha aprendido que para comprender no se requieren sólo los elementos sino las relaciones entre ellos “(...) --digamos, la interacción enzimática en una célula, el juego de muchos procesos mentales conscientes e inconscientes, la estructura y dinámica de los sistemas sociales, etc.” (p.4).

Buscar las relaciones recíprocas de integración e interacción entre el todo y las partes para Teijero y Díaz (2014), conduce a lo que se conoce como enfoque de sistema. Denominando así, a la manera de estudiar o analizar sistemas adoptando una visión global de los mismos, considerado como el todo, que se va refinando progresivamente mediante una descomposición de arriba hacia abajo, buscando las partes. De esta forma, se comienza por concebir todo el sistema como una caja negra en la que sólo se pueden distinguir las entradas y salidas. Posteriormente se pasa a describir el interior, se identifican partes internas o subsistemas, se descompone cada subsistema en otros menores hasta que los componentes sean tan simples, que se puedan estudiar fácilmente. Esta manera de trabajar se conoce como “pensar globalmente y actuar localmente”, lográndose estudiar y resolver

cada una de las partes de manera más simple e integrar finalmente las soluciones hasta recomponer el todo.

Tanto el principio sistemático u organizativo del pensamiento complejo basado en el principio de Pascal, quien consideraba imposible conocer las partes sin conocer el todo y viceversa, así como en el principio formulado Edgar Morín, donde destaca que hay que estudiar las partes y el todo al mismo tiempo, ya que los cambios que se produzcan en los elementos constitutivos originarán cambios a nivel general, son posible asociarlos al concepto de sistema, subsistema y enfoque de sistema, donde un sistema puede ser descompuesto en subsistemas, que constituyen las partes y que el cambio en los subsistemas o partes se refleja en el sistema en su conjunto, pudiendo afectar el resultado final considerado como fin común.



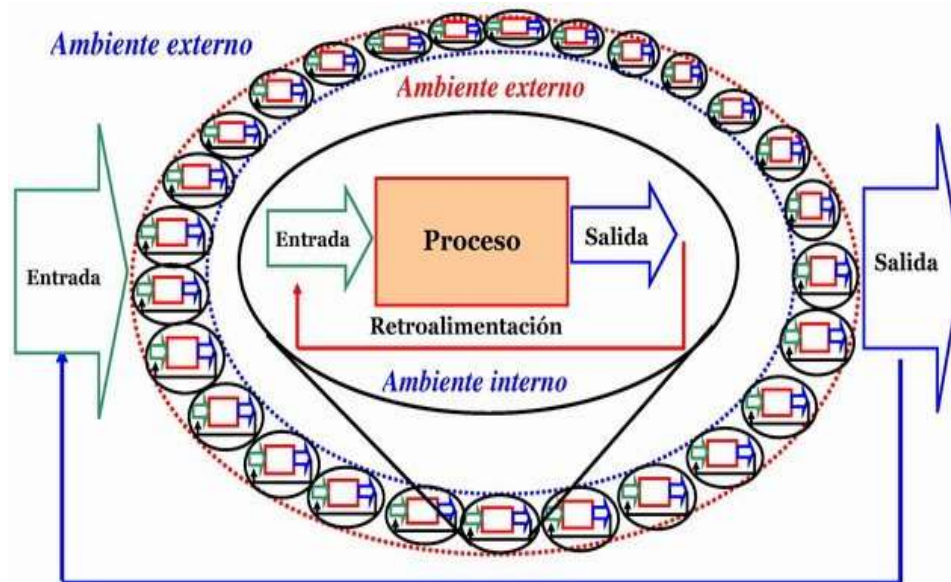
El enfoque de sistema visto desde la óptica moderna para Tejero y Díaz (2014), valora como lo principal la interacción vinculada al flujo de información entre las partes, sin romper la cadena de mando y autoridad y facilitando el proceso de toma de decisiones. Las directrices del enfoque de sistema son: la integración, para aprovechar las relaciones y la interdependencia de los elementos; la comunicación, abierta entre los subsistemas; el método científico, que vincula la teoría con la práctica; la orientación a las decisiones, donde se requiere de una información eficaz y oportuna para la toma de decisiones; así como, la tecnología, concebida mediante el uso de modernos métodos tecnológicos. El enfoque de sistema es además, organizado, creador, con metas y métodos para alcanzarlos, así como está orientado a la acción.



Existen varios tipos de sistemas según Teijero y Díaz (2014), entre los que se encuentran: los físicos, que son los que se pueden ver y tocar; los abstractos, que no son percibidos con la mirada y el tacto como son los planos e ideas; los cerrados, cuyo comportamiento es determinista y programado, opera con un pequeño intercambio de energía y de materia con el ambiente; así como, los abiertos, que tienen una relación con el medio ambiente, con el cual intercambian energía y materia a través de entradas y salidas.

Otra clasificación ubica a los sistemas en conceptuales y empíricos. Los primeros, se ocupan de las estructuras teóricas que pueden o no tener un equivalente en el mundo real y los segundos, son sistemas concretos de operación compuestos por gentes, materiales y equipos. Además, existen los naturales y hechos por el hombre. Los naturales son asociados a la naturaleza, como son los ecológicos, el sistema solar y el cuerpo humano, así como los hechos por el hombre se corresponden con diferentes actividades que el hombre realiza como manufactura, transporte, entre otros (Teijero y Díaz, 2014).

También existen los permanentes, estacionarios y no estacionarios. Los permanentes perduran por un tiempo prolongado y los temporales se diseñan para que tengan una duración específica y luego se disuelvan. En los estacionarios sus propiedades y operaciones no varían con el tiempo o sólo lo hacen en ciclos repetidos y en los no estacionarios sus operaciones y propiedades varían dentro de ciertos límites (Teijero y Díaz, 2014).

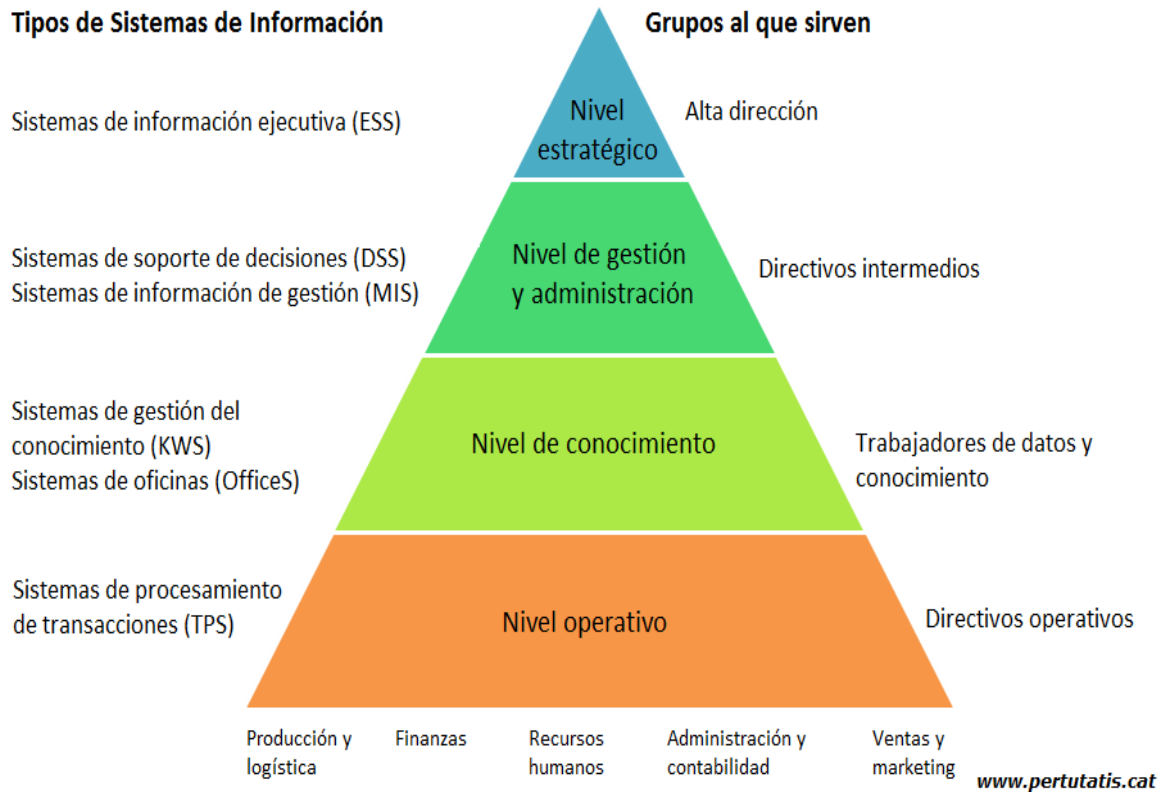




Además, existen los sistemas de información que según Teijero y Díaz (2014), pueden ser definidos como un conjunto formal de procesos, que operando sobre una colección de datos, estructurada según las necesidades de la empresa, recopilan, elaboran y distribuyen la información (o parte de ella), necesaria para las operaciones de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes (decisiones) o el propósito de desempeñar su actividad de acuerdo a su estrategia de negocio. Además, pueden ser definidos como una combinación de personas, computadoras, procedimientos, programas, equipos de comunicaciones y otros, utilizados para obtener, registrar, procesar y recuperar datos e información, que de manera integrada proporcionan la información necesaria y oportuna para la ejecución de actividades empresariales, académicas y sociales, facilitando la toma de decisiones.

Otras defunciones ubican a un sistema de información como capaz de proporcionar información de calidad ayudando en el desempeño de las actividades en todos los niveles de la organización, mediante el suministro de la información adecuada, con la calidad suficiente, a las personas apropiadas, en el momento y lugar oportuno, así como con el formato más útil para el receptor. Un conjunto sistemático y formal de componentes capaces de almacenar y recuperar información relacionada con el tipo de actividad que se realiza a nivel empresarial, ya sea legal, contable o financiera, permitiendo la realización de actividades de planeamiento, control y toma de decisiones y siendo capaz además de producir informes, estadísticas, gráficos, entre otros (Teijero y Díaz, 2014).

Dentro de las categorías de desarrollo de los sistemas de información se encuentran (Teijero y Díaz, 2014): sistemas de procesamiento de transacciones (TPS), que se desarrollan para procesar grandes cantidades de datos en transacciones rutinarias de negocios, tales como nómina e inventario; sistemas de automatización de oficina (OAS), que brindan soporte a los trabajadores para analizar, manejar o transformar la información para luego compartirla o diseminarla, utilizando diferentes medios electrónicos; sistemas de manejo de conocimiento (KWS), que apoyan a los trabajadores profesionales y le ayudan a crear un nuevo conocimiento; así como, los sistemas de información gerencial (MIS), que incluyen procesamiento de transacciones y trabajan debido a la interacción entre individuos y computadoras.



Existen además los sistemas de apoyo a las decisiones (DSS), que se apartan del sistema de información gerencial tradicional y hacen énfasis en el apoyo a la toma de decisiones en todas sus fases; sistemas expertos, que aplican la experiencia de los tomadores de decisiones para resolver problemas específicos estructurados, utilizando los enfoques de la inteligencia artificial para resolver los problemas de los usuarios; sistemas de apoyo a decisiones de grupo (GDSS), que se utilizan cuando grupos de personas necesitan trabajar juntos para tomar decisiones; así como, los sistemas de apoyo a ejecutivos, que ayudan a éstos para organizar sus interacciones con el ambiente externo, proporcionando apoyo de gráficos y de comunicaciones. Estos últimos crean el ambiente necesario para ayudar a los ejecutivos a pensar en los problemas estratégicos de una manera informada (Teijero y Díaz, 2014).

### Teoría de sistemas

La teoría de sistemas, según Ugas (2008), plantea que lo sistémico se constituye en un enfoque, que considera el todo como algo unitario que se puede descomponer en partes para ser analizadas y conceptualizadas pero no en algo concreto. La idea de sistema permite concebir totalidades como interacciones interrelacionadas, irreducibles, dinámicas,

adaptables y cambiantes, “(...) entendiéndose el sistema como un todo irreductible y dinámico que tiende a la desorganización entrópica, pero logra mantener su organización de manera neguentrópica” (p.20).

La teoría general de sistemas para Bertalanffy (2004), afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. Para comprender los sistemas es necesario estudiarlos globalmente incorporando todas sus partes independientes. Esto pone de manifiesto las metas principales de la teoría general de sistemas donde existe una tendencia general hacia la integración en las ciencias, naturales y sociales; la integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas; la teoría general pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia; al elaborar principios los unificadores que transitan verticalmente por el universo de las ciencias, esta teoría se acerca a la meta de la unidad de la ciencia; así como, esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta en la instrucción científica.

La teoría general de sistemas presenta "una nueva forma de pensar" que se expresa como (Bertalanffy, 2004):

1. Las necesidades de las ciencias biológicas, sociales y del comportamiento, junto con los avances de la tecnología, exigen una generalización de los conceptos y modelos científicos que supere el concepto tradicional de las ciencias físicas.
2. La aparición de modelos conceptuales y en algunos casos incluso materiales, recogiendo aspectos como interacción múltiple, organización, autorregulación, dirección, entre otros, implican la introducción de nuevas categorías en el pensamiento y la investigación científica.
3. Los problemas de complejidad organizada, como la interacción de un gran número de variables (no infinito), en lugar de las relaciones causa-efecto de la ciencia tradicional, exigen herramientas conceptuales nuevas.
4. Las ciencias sociales y del comportamiento no disponen de instrumentos científicos explicativos que se muestren tan fructíferos como los usados en las ciencias físicas.
5. La incapacidad de la metodología tradicional para recoger los fenómenos estudiados en la biología y en las ciencias sociales.

6. Los modelos y generalizaciones teóricas construidos deben tener carácter interdisciplinario, el isomorfismo de los modelos permitirá aplicar los avances de cada disciplina a las restantes.



La teoría general de sistemas está basada en tres premisas (Bertalanffy, 2004):

1. **Los sistemas existen dentro de sistemas.** Esto significa que siempre estamos inmersos en un sistema más grande (llamados suprasistemas) y que dependemos del mismo para nuestro desarrollo. A la vez existen sistemas más pequeños (subsistemas) que el nuestro y del mismo modo en que dependemos del suprasistema, dependemos en gran parte del subsistema. Cada sistema realiza tareas con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en representación de una dependencia superior, a la cual pertenece.

2. **Los sistemas son abiertos.** Un sistema tiende a retroalimentarse con el medio ambiente para sobrevivir en tiempo y espacio. Cuando el sistema deja de recibir energía del exterior se considera en decadencia y con tendencia hacia la muerte. En esta premisa se presenta un margen amplio acerca de los beneficiados por las funciones de un determinado sistema, en ella se manifiesta que todas las organizaciones, grupos y personas físicas tengan acceso a los beneficios que ofrece el sistema.

3. **Las funciones de un sistema dependen de su estructura.** Los objetivos y mecanismos de funcionamiento están predeterminados y responden para lo cual fueron construidos. Una institución educativa cuenta con una estructura académica, administrativa, de relaciones externas, fotocopiado, biblioteca, área deportiva y consultorio de primeros auxilios entre

otras actividades. Todo ello para el bienestar y desarrollo del estudiante. Aquí se pone de manifiesto una estructura bien definida que brinda las posibilidades necesarias para lograr los objetivos planteados por la naturaleza del sistema.

Los principios que rigen la teoría general de sistemas son (Bertalanffy, 2004): totalidad, el sistema trasciende las características individuales de sus miembros; entropía, los sistemas tienden a conservar su identidad; sinergia, todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y en ocasiones al sistema; finalidad, los sistemas comparten metas comunes; equifinalidad, las modificaciones del sistema son independientes de las condiciones iniciales; equipotencialidad, permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas; retroalimentación, los sistemas mantienen un constante intercambio de información; homeostasis, todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a mantenerse estable; así como, morfogénesis, todo sistema también se define por su tendencia al cambio.

## TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS

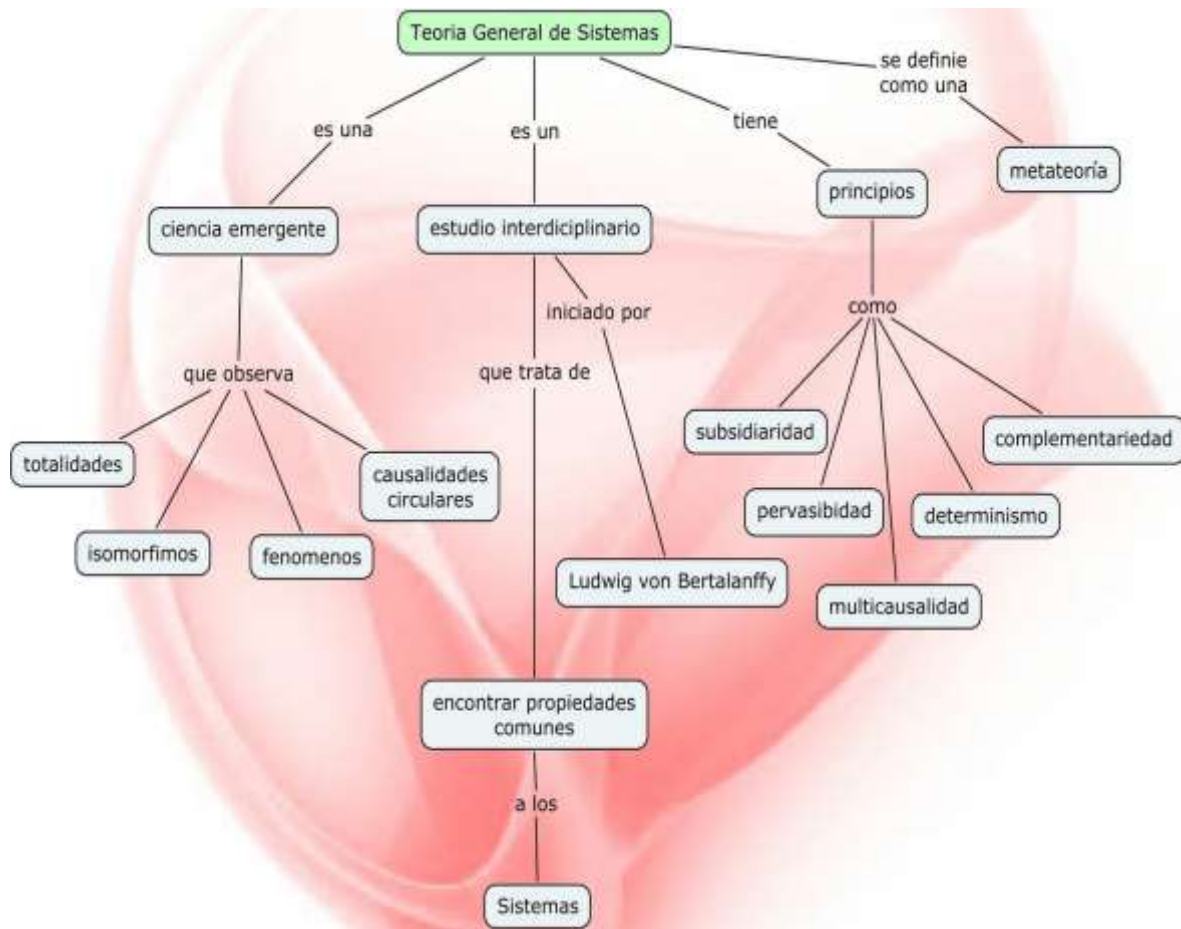


- **Karl Ludwig von Bertalanffy, fundador de la teoría sistémica, propuso encontrar propiedades comunes a los sistemas, surgió esta idea, desde la ciencia de la Biología.**
- **Sus principales postulados son:**
- **Los sistemas ya existen dentro de los sistemas, así como las funciones del sistema depende de su estructura y de sus partes.**
- **Los sistemas son totalidades organizadas con elementos independientes e interactuantes.**
- **Se fundamenta en la multicausalidad, pervasibilidad, determinismo, complementariedad y subsidiaridad.**
- **Comprender los fenómenos desde la adaptación como sistemas, usando modelos matemáticos e integradores.**
- **Los sistemas se visualizan como entidades globales y funcionales que buscan objetivos y finalidades.**



Formando parte de la teoría general de los sistemas Ugas (2008), introduce el efecto que produce el entorno en la concepción partes / todo, citando por Bertalanffy (1989), cuando reemplaza la concepción todo / partes, por sistema / entorno, y agrega que los sistemas no dependen de una estructura sino de la interacción con el entorno, el cual no es

un factor condicionante de la construcción del sistema en sí mismo. El sistema para comportarse como tal debe diferenciarse del entorno que lo rodea. Sin embargo, siempre mantendrá cierta dependencia del entorno para poder sobrevivir y evolucionar. El entorno se constituye en fuente de perturbaciones y desequilibrios que hacen posible la supervivencia y el cambio del sistema. Se recupera de esta forma el modelo de explicación causal al relacionar las entradas, las causas y las salidas con los efectos.

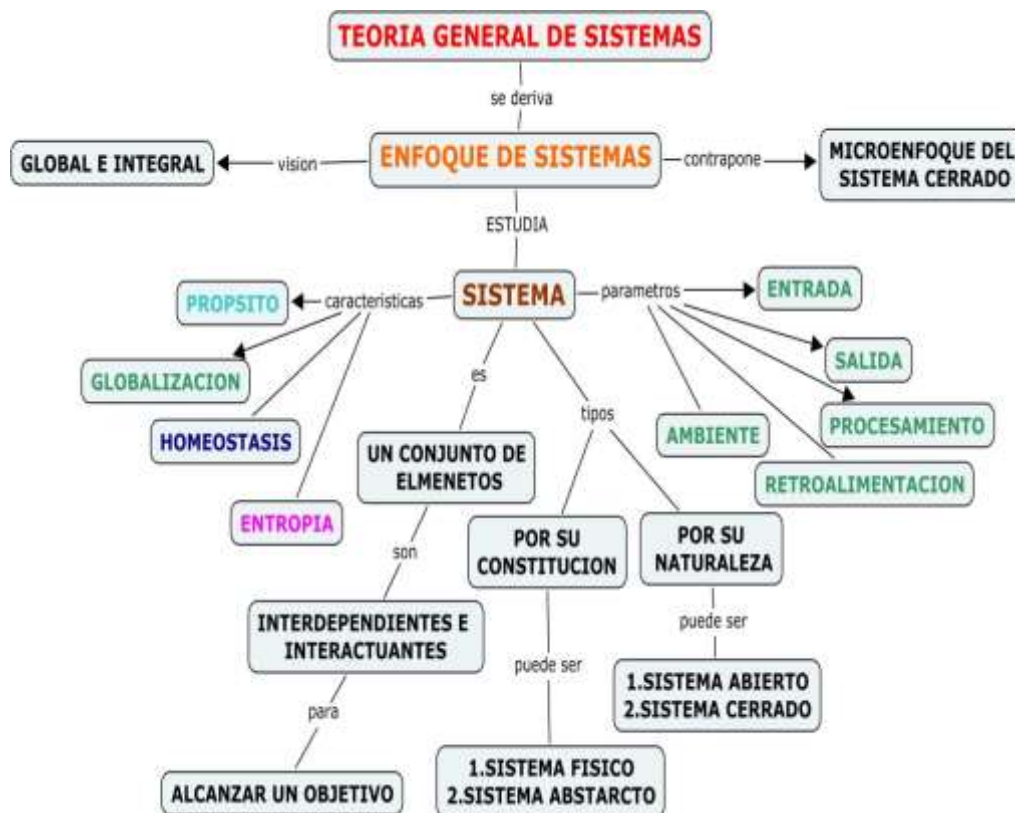


La complejidad, según Ugas (2008), es un concepto que relaciona el sistema con el mundo. Todo sistema se origina de una operación de distinción respecto a su entorno, siendo posible definir la complejidad, a nivel de sistema, como una situación y operación que se da en las relaciones de constitución entre el sistema y su entorno. No constituye un rasgo propio de la realidad, de parte de la realidad o del conocimiento de la realidad. Los sociólogos describen esta situación desde instancias externas a la realidad, afirmando que es posible observar desde afuera, desde el sujeto, asegurar la práctica de la ciencia o la estrategia teórica y práctica del sujeto. Así por ejemplo, los sistemas biológicos, psíquicos y



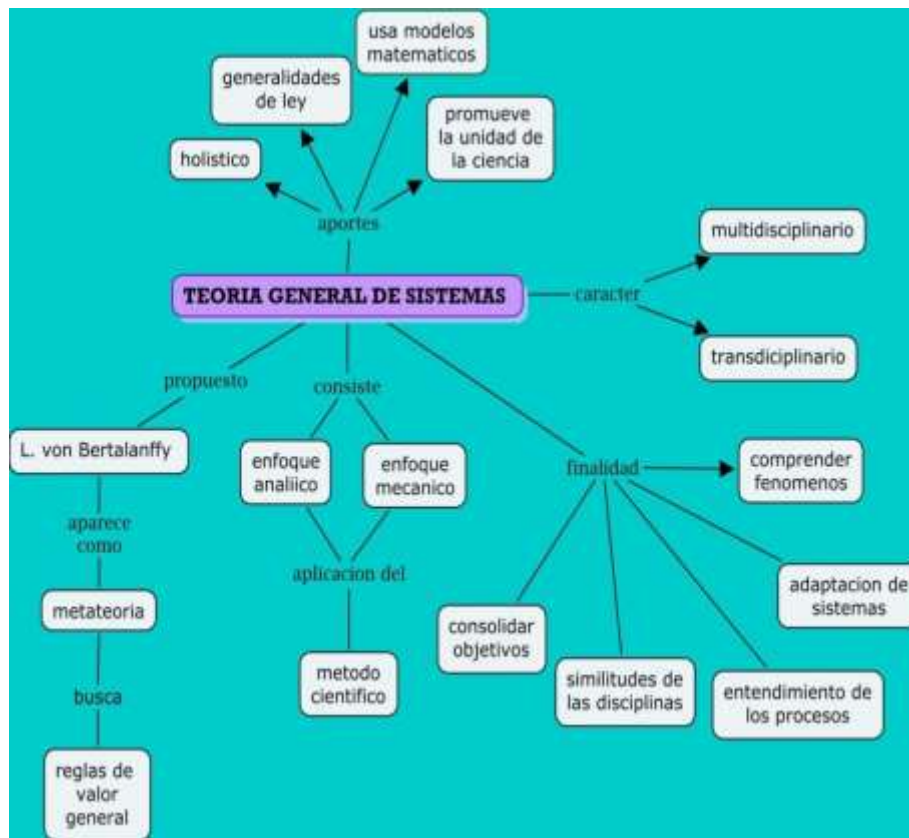
sociales, están interconectados ya que se observan a sí mismo y entre sí. Sin embargo, no existen posiciones privilegiadas desde donde puedan observar correctamente al mundo, ni existe un sujeto a priori que pueda distanciarse por un simple acto de voluntad. “Esto implica que la sociedad no puede ser observada desde afuera por una conciencia individual, por ello propone que sólo mediante la observación de observaciones se puede construir el mundo de manera intersubjetiva” (p. 21).

En sus variadas obras El Método, Morín (1981, 1983, 1988, 1992, 1998 y 2003), hace referencia a que un sistema tiene estructura. Sin embargo, el concepto de sistema no se puede reducir al término simple de estructura, ni el mismo sistema es reductible al sistema. Un sistema es una unidad compleja organizada. Ugas (2008), destaca la idea de Morín que la unidad compleja va a tomar densidad si se presiente, que no se puede reducir ni el todo a las partes, ni las partes al todo, ni lo uno a lo múltiple, ni lo múltiple a lo uno, sino que es preciso que se intente concebir las partes juntas, “(...) de forma a la vez complementaria y antagonista, las nociones de todo y de partes, de uno y de diverso, siendo así como, (...) se puede concebir el sistema como una unidad global organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos” (p.23).



Las interacciones no son acciones recíprocas según Ugas (2008), que modifican el comportamiento o la naturaleza de los elementos, cuerpos, objetos o fenómenos que están presentes o se influyen destacando que, “(...) para que haya organización es preciso que haya interacciones: para que haya interacciones es preciso que haya encuentro (agitación, turbulencia)” (p. 24).

Finalmente, destaca Ugas (2008), que un sistema es una unidad global no elemental, puesto que está constituida por partes diversas interrelacionadas; original no originaria, porque dispone de cualidades propias e irreductibles, pero debe ser producido, construido y organizado; individual no indivisible, porque se puede descomponer en elementos separados, por lo que su existencia se descompone; así como, hegemónica no homogénea, porque está constituido por diversos elementos dotados de características propias. Con la teoría general de sistemas no se pretende solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Tampoco se pretende buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que las ha estancado.



## Aportes de los modelos de la teoría general de sistemas

Los diferentes aportes de los modelos de la teoría general de sistemas son (Bertalanffy, 2004):

1. **Aportes semánticos.** La teoría general de sistemas introduce una serie de términos que ayudan a solucionar la problemática del entendimiento de la terminología utilizada por los especialistas.

Así, se define el término de sistema, enunciado por Riechmann (2008), como primera aproximación, y si se quiere una definición muy sencilla pero no trivial, sistema es un conjunto de elementos en interacción. Pero, con más precisión “(...) sistema es una totalidad, compuesta por elementos y relaciones entre estos elementos, en la que las relaciones entre los elementos son más importantes que los elementos mismos (p.11). Es también, “(...) un todo complejo cuyas partes o componentes están relacionadas de tal modo que el objeto se comporta en ciertos aspectos como una unidad y no como un mero conjunto de elementos (p.13). Por su parte, un sistema concreto es un sistema cuyos componentes son objetos concretos o cosas. Cada uno de los componentes de un sistema concreto influye sobre algunos otros componentes del sistema.

**La Teoría General de Sistemas (TGS)**

- Proporciona principios y modelos generales para todas las ciencias:
  - física,
  - biología,
  - psicología,
  - sociología,
  - administración,
  - química, etc.


Los principios ya descubiertos para una ciencia no se deben redescubrir en otra

Dr. Aquiles Bedriñana Ascarza <http://administracion.unmsm.edu.pe>

6

Para reconocer si una cosa u objeto concreto es un sistema, se puede recurrir a uno u otro de los criterios siguientes (Riechmann, 2008): primero, “(...) una cosa es un sistema si y sólo si se comporta como un todo en ciertos aspectos, o sea, si tiene leyes propias en cuanto totalidad” (p.20). Segundo: “(...) una cosa es un sistema si y sólo si su comportamiento cambia apreciablemente cuando se quita uno de sus componentes o se reemplaza por otro de clase diferente” (p.20).

Los sistemas contienen según Teijero y Díaz (2014) entradas, procesos y salidas. Las entradas, es por donde ingresan los datos o recursos materiales al sistema, que suministran la fuerza de arranque para realizar las operaciones internas. El proceso, es donde se transforma una entrada en salida, pudiendo ser un artefacto o una computadora. Las salidas, son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información.



## TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

### OTROS APORTES SEMÁNTICOS

- **Entradas:** Son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, humanos, datos o información.
- **Proceso:** Fenómeno transformador de las entradas en salidas.
- **Caja negra:** Representación de sistemas cuya implementación se desconoce, pero del cual se espera un determinado comportamiento de acuerdo a las entradas.
- **Salidas:** El resultado que se obtiene de procesar las entradas.

Procesos y Software Control  
Fernando González GZ

También existen las relaciones que según Riechmann (2008), juegan un papel importante en los sistemas, debido a que representan los enlaces que vinculan entre sí a los objetos o subsistemas que componen a un sistema complejo. Se clasifican en simbióticas, que son aquellas que no permiten que los sistemas conectados funcionen solos; sinérgicas (significa “acción combinada”), son las que mediante su desempeño mejora sustancialmente al desempeño del sistema; así como, la superflua, son las que repiten otras relaciones en busca de mayor confiabilidad, para que el sistema funcione todo el tiempo y no una parte de este.

Otro concepto es el de atributo del sistema, el cual define al sistema tal y como se observa. Pueden ser definidores, sin los cuales una entidad no podría ser designada como tal por lo que forman parte principal de la estructura del sistema. Los atributos concomitantes, son aquellos cuya presencia o ausencia no establece ninguna diferencia con respecto al uso del término que describe la unidad, ya que no causa ningún cambio en las funciones del sistema. El contexto en el que se desenvuelve el sistema ejerce una gran influencia y de manera simultánea también el sistema influye sobre el contexto pero en menor proporción, por lo que un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema (Riechmann, 2008).

El contexto a analizar según Riechmann (2008), depende primordialmente del foco de atención que se fije. Conocido este último, en términos de sistema, como límite de interés. Para el cual se consideran la etapa de terminación del contexto de interés, que se representa como un círculo que encierra al sistema, así como la etapa de determinación del alcance del límite de interés entre el contexto y el sistema. El rango de la jerarquización de las distintas estructuras en función de su grado de complejidad, permite que cada rango o jerarquía suministre conocimiento acerca de los diferentes niveles, que existen entre los subsistemas que conforman el sistema y actúan como indicador de las diferencias en las funciones de un sistema, en función de su nivel de complejidad.

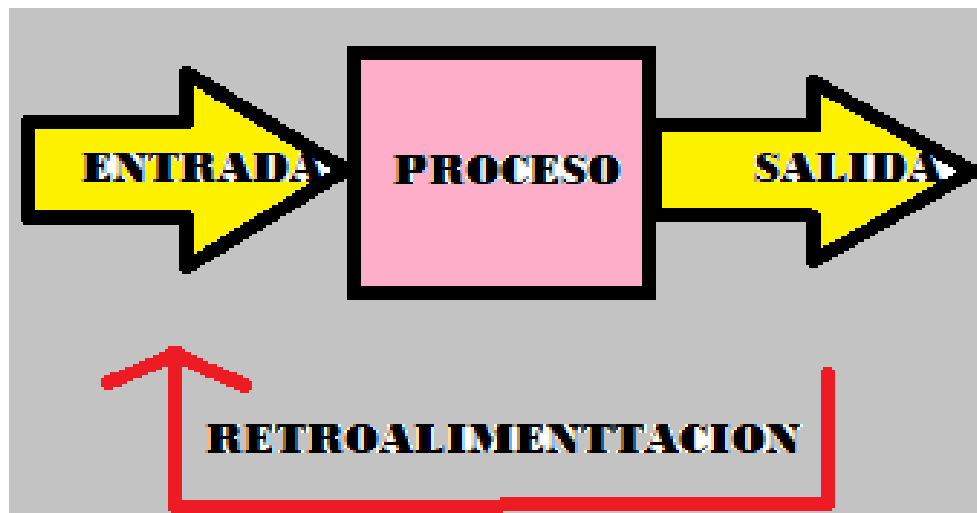
## Ludwig von Bertalanffy: La Teoría General de Sistemas

- La Teoría General de Sistemas (TGS) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968.
- La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig Von Bertalanffy en 1.936, **para él la teoría general de sistema debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales.**
- Esta teoría surge en respuesta al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analítico – reduccionista y sus principios mecánico – causales.



Las variables, para Riechmann (2008), permiten a cada sistema y subsistema desarrollar un proceso interno sobre la base de la acción, interacción y reacción de los distintos elementos que lo conforman. Se denomina variable a cada elemento que compone o existe dentro de los sistemas y subsistemas. No todas las variables tienen el mismo comportamiento sino que según el proceso y las características del mismo, asumen comportamientos diferentes en dependencia del momento y las circunstancias que las rodean. Las variables pueden tener varios comportamientos. Uno de ellos es el de parámetro, cuando la variable no tiene cambios ante alguna circunstancia específica. Otro, es el de operador, que son las variables líderes de las demás, que activan a las otras variables logrando influir decisivamente en el proceso para que se ponga en marcha.

Los bucles de realimentación, se producen cuando las salidas del sistema ingresan nuevamente al sistema como recursos o información de entrada, permitiendo el control y corrección de la información realimentada. Si los bucles son positivos, tiende a hacer crecer el sistema y desestabilizarlo. Pero, si los bucles son negativos se tiende a mantener la integridad del sistema y estabilizarlo.



Otros conceptos importantes definidos por Riechmann (2004), son el de entropía y homeostasis. La entropía, es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación permanente al contexto, para tender a la supervivencia dinámica. La entropía, es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Es una medida de la termodinámica, que representa a la fracción de energía en un sistema que no está disponible, para poder realizar o llevar a cabo un trabajo específico. También se define como una medida del orden o restricciones para llevar a cabo un trabajo.



Surgió en primera instancia en el campo de la física, pero en la actualidad es aplicable a muchas otras áreas, como la administración y la economía. Éstos últimos en el sentido de un flujo de energías, siendo la entropía una energía negativa que entorpece la ejecución del trabajo del sistema. Por su parte, la homeostasis u homeostasia es la tendencia de los organismos vivos y otros sistemas a adaptarse a las nuevas condiciones y a mantener el equilibrio a pesar de los cambios. Es una palabra que procede del griego homeo u homo que significa igual y stasis que significa quieto.



La permeabilidad, de un sistema mide la interacción que este recibe del medio, se dice que a mayor o menor permeabilidad el sistema será más o menos abierto. Los sistemas que tienen mucha relación con el medio son sistemas altamente permeables y conjuntamente con los de permeabilidad media se denominan sistemas abiertos. Si la permeabilidad es casi nula se denominan sistemas cerrados. En otros rangos de conceptos, se denomina sistema integrado, cuando su nivel de coherencia interna provoca que un cambio producido en cualquiera de sus subsistemas, produzca cambios en los demás subsistemas y hasta en el mismo sistema. Un sistema es independiente cuando los cambios producidos en dicho sistema no afectan a otros sistemas. Un sistema se denomina centralizado cuando tiene un núcleo que dirige a los demás y estos dependen para su activación del primero, ya que por sí solos no son capaces de generar ningún proceso. Un sistema se denomina descentralizado cuando el núcleo de dirección y decisión está formado por varios subsistemas (Riechmann, 2008).

La adaptabilidad, según Riechmann (2008), es otro concepto de interés y se define como la propiedad que tiene un sistema de aprender y modificar un proceso, un estado o una característica de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto, cuando se puede adaptar el sistema a las características del usuario. Esto es posible utilizando un mecanismo de adaptación que permita responder a los cambios internos y externos a través del tiempo. La mantenibilidad, es la propiedad de un sistema que representa la cantidad de esfuerzo requerida para conservar su funcionamiento normal o para restituirlo una vez se ha presentado un evento de falla.

La estabilidad, es la cualidad del sistema que le permite mantenerse estable, de manera que puede mantiene el equilibrio, no cambia o permanece en el mismo lugar durante mucho tiempo. El sistema es estable cuando puede mantenerse en equilibrio a través del flujo continuo de materiales, energía e información. La optimización se asocia a la modificación que se realiza en el sistema para lograr el alcance de los objetivos. La suboptimización se presenta cuando un sistema no alcanza sus objetivos por las restricciones del medio o porque el sistema tiene varios objetivos y los mismos son excluyentes. En dicho caso es necesario restringir los alcances de los objetivos o eliminar los de menor importancia, si estos son excluyentes con otros más importantes (Riechmann, 2008).

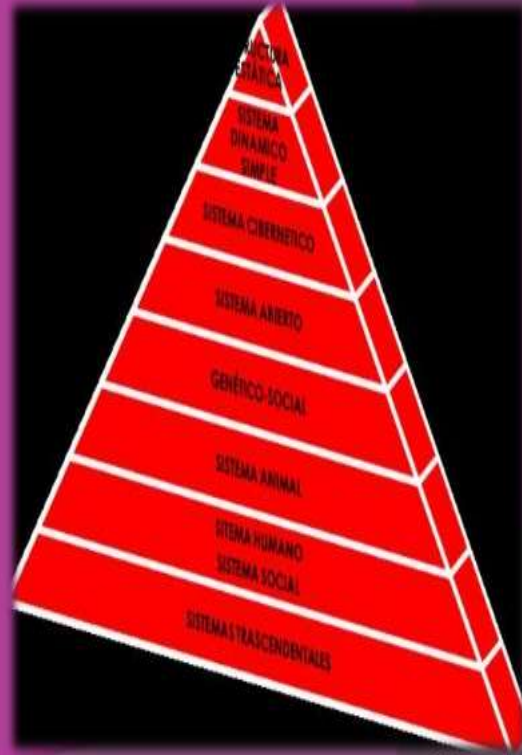
**2. Aportes metodológicos.** Se centra dentro de la teoría general de sistemas cuando en 1954 Kenneth Boulding escribió un artículo que tituló “La teoría general de sistemas y la estructura científica”. Este artículo revolucionó el pensamiento científico y planteó la siguiente clasificación para los sistemas (Riechmann, 2008):

**Nivel 1. Estructura estática.** El nivel de los marcos. Esta podría ser representada en la geografía y la anatomía del universo por: los patrones de los electrones alrededor del núcleo, el patrón de los átomos en una fórmula molecular, la disposición de los átomos en un cristal, la anatomía del gen, la célula, la planta, el animal, la asignación de la tierra, el sistema solar y el universo astronómico. La descripción exacta de estos marcos es el principio del conocimiento teórico organizado en casi cualquier campo de la ciencia.

# APORTES METODOLÓGICOS

## Jerarquía de los sistemas:

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo Kennet Boulding proporciona una clasificación útil de los sistemas donde establece los siguientes niveles jerárquicos:



**Nivel 2. Mecánico o de relojería.** El sistema solar es el gran reloj del universo y desde el punto de vista del hombre y las predicciones de los astrónomos es un testimonio de la excelencia del reloj que ellos estudian. Esta categoría contempla a las máquinas, simples como la palanca, la polea, las máquinas de vapor y los dinamos. La mayor parte de la estructura teórica de la física, la química e incluso de la economía entran en esta categoría.

**Nivel 3. Cibernético o de equilibrio.** Este nivel podría ser designado como del termostato y difiere del sistema simple de equilibrio estable, ya que la transmisión e interpretación de la información es una parte esencial del sistema. Como resultado de esto, la posición de equilibrio no es sólo determinada por las ecuaciones del sistema, sino que el sistema se moverá hacia el mantenimiento de cualquier equilibrio dentro de sus límites. Así, el termostato mantendrá cualquier temperatura a la cual se puede establecer, la temperatura de equilibrio del sistema no está determinado únicamente por sus ecuaciones.

**Nivel 4. Estructura de autoreproducción o de célula.** Sistemas abiertos o estructuras de auto-mantenimiento. Este es el nivel en el que la vida empieza a diferenciarse de la no vida.

**Nivel 5. Genético asociativo o nivel de las plantas.** Las características más destacadas de estos sistemas estudiados por los botánicos están en primer lugar, en una división del trabajo con partes diferenciadas y mutuamente dependientes (raíces, hojas, semillas, entre otras), y en segundo, por la diferenciación entre el genotipo y el fenotipo, asociada con el fenómeno de la equifinal o "huella" de crecimiento.

**Nivel 6. Mundo animal.** Nivel caracterizado por una mayor movilidad, comportamiento teleológico y conciencia de sí mismo, con el desarrollo de los receptores de la información especializada (ojos, oídos, entre otros) que conduce a un enorme incremento en el consumo de información.

**Nivel 7. Humanos.** Además de todas las características de los animales el hombre posee sistemas de auto-conciencia (pasado y porvenir), que se distingue de la mera conciencia.

**Nivel 8. Organizaciones sociales.** El individuo aislado de la sociedad es prácticamente desconocido. Un individuo aislado no sería humano en el sentido generalmente aceptado, a pesar que sería potencialmente humano. Sin embargo, es necesario distinguir el ser humano individual como sistema de los sistemas sociales que lo rodean, siendo posible expresar que las organizaciones constituyen otro nivel de organización. La unidad de estos sistemas no es la persona, pero sí el papel que desempeña la persona que se ocupa de la organización o una situación en cuestión. Las organizaciones sociales podrían definirse como un conjunto de funciones ligadas con los canales de comunicación.

**Nivel 9. Sistemas trascendentes.** Son los últimos y absolutos, ineludibles incógnitas, que muestran una estructura sistemática y de relación. Será un día triste para el ser humano cuando a nadie se le permite hacer preguntas que no tienen ninguna respuesta.

Otro modelo dentro de la teoría general de sistemas es el modelo procesal o sistema adaptivo complejo, que implica la aplicación previa del modelo del rango. Un sistema adaptativo complejo, es un tipo especial de sistema complejo ya que es diverso y está conformado por múltiples elementos interconectados y adaptativo, que tienen capacidad de cambiar y aprender de la experiencia. La expresión sistema adaptativo complejo (o ciencia de la complejidad) fue acuñada en el interdisciplinario Santa Fe Institute por John H.

Holland, Murray Gell-Mann y otros. Es a menudo usada para describir el campo académico libremente organizado que se ha desarrollado alrededor de estos sistemas.

*“Un CAS (sistema adaptativo y complejo) es una red dinámica de muchos agentes (los cuales pueden representar células, especies, individuos, empresas, naciones) actuando en paralelo, constantemente y reaccionando a lo que otros agentes están haciendo. El control de un CAS tiende a ser altamente disperso y descentralizado. Si hay un comportamiento coherente en el sistema, este tiene un crecimiento de competición y cooperación entre los agentes mismos. El resultado total del sistema proviene de un enorme número de decisiones hechas en algún momento por muchos agentes individuales”.*

**John H. Holland**

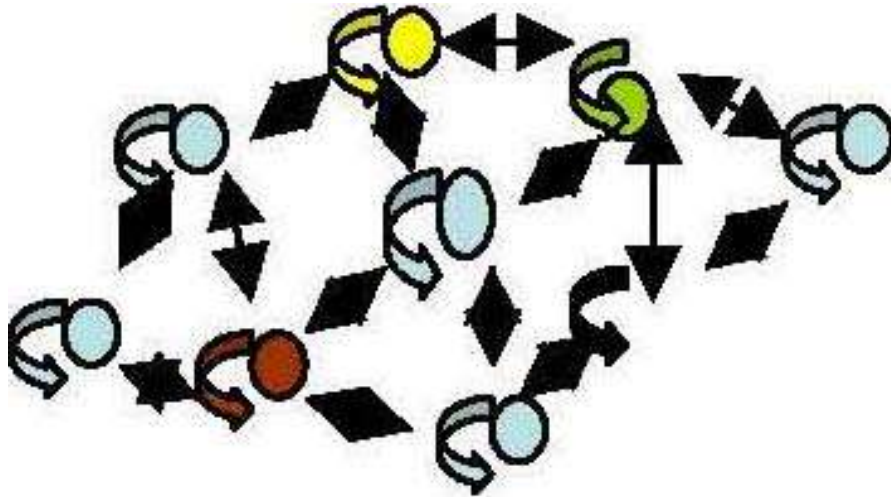
*“Un CAS se comporta/desarrolla de acuerdo con tres principios claves: el orden es emergente como posición de lo predeterminado (c.f. Red neuronal), la historia de los sistemas es irreversible, y el futuro de los sistemas es a menudo impredecible. Los bloques constitutivos básicos de los CAS son agentes. Los agentes exploran su ambiente y desarrollan representaciones esquemáticas interpretativas y reglas de acción. Estos esquemas están sujetos al cambio y la evolución”.*

**Kevin Dooley**

Las características y las propiedades de alto nivel de un CAS lo distinguen de los sistemas multiagentes (SMA) puros. Estas propiedades son conocidas como autosimilitud, complejidad, emergencia y autoorganización. Un SMA es definido simplemente como un sistema compuesto de múltiples agentes interactuando. Sin embargo, en un CAS los agentes así como los sistemas son adaptativos, son los que lo hacen comportarse como un sistema autosimilar. Un CAS es una compleja y autosimilar colectividad de interacciones de agentes adaptativos. Los CAS se caracterizan por su alto grado de capacidad adaptativa, lo que les proporciona resiliencia frente a la perturbación; la adaptación (homeostasis), comunicación, cooperación, especialización, organización espacial y temporal y reproducción; pueden organizarse en todos los niveles; las células se especializan, se adaptan y se reproducen a sí mismas, tal como los organismos más grandes lo hacen; así como, la comunicación y la cooperación toman lugar en todos los niveles, desde agentes hasta niveles de sistemas.

Las organizaciones se encuentran en el nivel 8, lo que permite categorizar a los modelos existentes en dos tipos Buckley (1967):

1. De extracción y origen mecánico, a los que se le denomina modelo de equilibrio.
2. De extracción y origen biológico, a los que llama modelos organísmicos u homeostáticos.



El modelo de equilibrio es aplicable a tipos de sistemas que se caracterizan por perder organización al desplazarse hacia un punto de equilibrio y con posterioridad tienden a mantener ese nivel mínimo dentro de perturbaciones relativamente estrechas. Los modelos homeostáticos son aplicables a sistemas que tienden a mantener un nivel de organización dado relativamente elevado a pesar de las tendencias constantes a disminuirlo. El modelo procesal o de sistema complejo adaptativo se aplica a los sistemas caracterizados por la elaboración o la evolución de la organización y se benefician con las perturbaciones y la variedad del medio y de hecho dependen de estas (Buckley (1967)).

Ciertos sistemas para Buckley (1967), tienen una natural tendencia al equilibrio, los sistemas del nivel 8 se caracterizan por sus propiedades morfo-génicas, es decir que en lugar de buscar un equilibrio estable tienden a una permanente transformación estructural. Este proceso de transformación estructural permanente, constituye el pre-requisito para que los sistemas de nivel 8 se conserven en forma activa y eficiente, lo que en suma es su razón de supervivencia.

### **Pensamiento sistémico**

La teoría general de sistemas tiende a generar un punto de vista particular conocido como pensamiento sistémico. En este tipo de pensamiento según Riechmann (2008), se concibe al mundo como un haz de pautas de comportamiento interrelacionadas que se desarrollan dinámicamente. La atención del investigador familiarizado con la teoría general de sistemas se dirige a las interconexiones, las causaciones y los vínculos recíprocos, así como las retroalimentaciones.





## LEYES DEL PENSAMIENTO SISTEMICO

1. **Los problemas de hoy provienen de las soluciones de ayer**
2. **Cuanto más se presiona al sistema, este más reacciona**
3. **El comportamiento mejora antes de empeorar**
4. **El camino fácil usualmente lleva al mismo lugar**
5. **La cura puede ser peor que la enfermedad**
6. **Cuánto más rápido se avance, más lento se llega.**
7. **La causa y efecto no necesariamente están relacionadas en el tiempo y espacio**
8. **Pequeños cambios producen grandes resultados**
9. **Dividir elefantes no produce elefantitos**
10. **Se puede encontrar el pastel y comerlo, pero no todo al mismo tiempo**
11. **No hay culpas.**

El pensamiento sistémico es la actividad realizada por la mente del ser humano con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus componentes. Es un modo de pensamiento holístico que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre estas o sea, estudia el todo para comprender las partes. Integra el pensamiento creativo, el estratégico y el control para lograr que los proyectos se lleven a la práctica. Va más allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos. Es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiendo mayor conciencia para comprenderlos y la capacidad para poder influir o interactuar con ellos.

Peter Senge (1990), en "La Quinta Disciplina" cita tres disciplinas individuales; Pensamiento Sistémico, Dominio Personal y Modelos Mentales y dos colectivas; Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo. El Pensamiento Sistémico es la disciplina resultante de las otras cuatro que convergen para innovar las organizaciones inteligentes.



El pensamiento sistémico para Senge (1990), está basado en la dinámica de sistemas y es altamente conceptual. Provee el modo de entender los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos, incluyendo modelos sistémicos explícitos de los asuntos complejos. Es un marco conceptual cuya esencia pretende producir un cambio de enfoque, que ayuda a ver interrelaciones entre las partes más, que cadenas lineales de causas y efectos, así como ver los procesos de cambio más que fotografías estáticas. Su esencia radica en el concepto de realimentación, un concepto que muestra cómo las acciones pueden tanto reforzarse como contrarrestarse (o balancear) entre ellas. Ayuda a aprender a reconocer tipos de estructuras que se repiten una y otra vez.

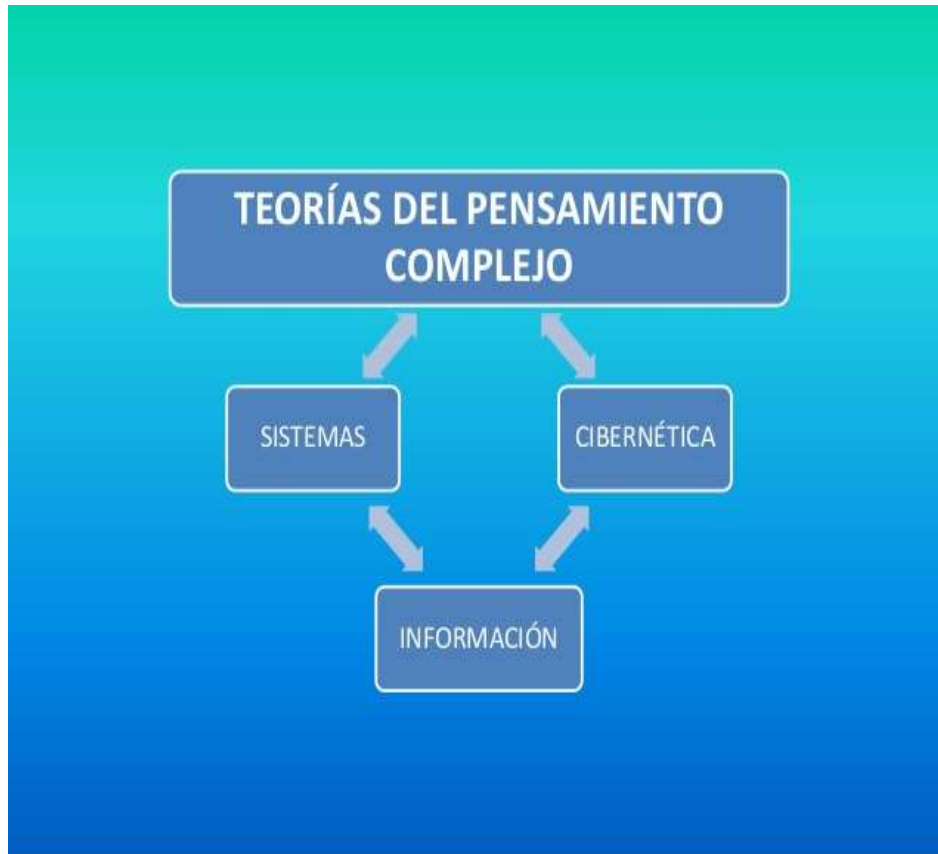
El pensamiento sistémico tiene como características (Senge, 1990):

1. Enfatiza la observación del todo y no de sus partes. Principio básico del pensamiento complejo.
2. Es un lenguaje circular o en realimentación en vez de lineal.
3. Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan dificultades al discutir situaciones complejas.
4. Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo.
5. Abre una ventana en el pensamiento de los seres humanos que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas, que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada.

El pensamiento sistémico contiene una serie de principios donde se destacan: visión global, que permite construir un modelo global desde donde se observa el comportamiento del sistema; balance a corto y largo plazo, que hace posible construir un modelo capaz de mostrar el comportamiento del sistema a corto plazo, determinando sus implicaciones en el largo plazo; reconocimiento de los sistemas dinámicos complejos e interdependientes, por medio de herramientas especializadas para construir modelos específicos, con el propósito de entender los elementos de las situaciones bajo observación sin perder la visión global; así como, reconocimiento de los elementos medibles y no medibles (Senge, 1990).



Mediante el pensamiento sistémico es posible la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos. Al utilizar esta herramienta se simplifica el entendimiento de los procesos internos y su efecto en el ambiente exterior, así como la interacción entre las partes que integran el sistema global. La metodología planteada por el pensamiento sistémico ayuda a la optimización de los procesos, el logro de metas y la obtención de una planificación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra.



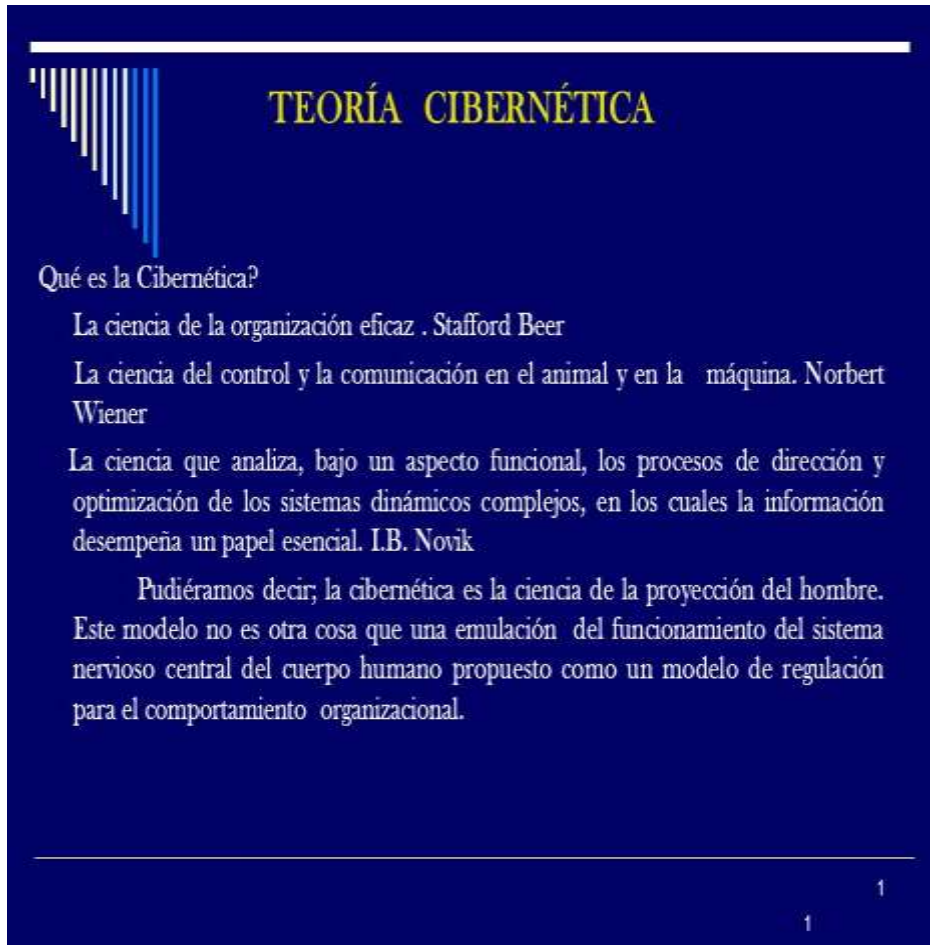
### **Teoría Cibernética**

La cibernética para Wiener (1971), es entendida como el campo interdisciplinario que aborda los problemas de la organización y los procesos de control y transmisión de información en las máquinas y en los organismos vivos. Las máquinas cibernéticas son sistemas cerrados organizacionalmente y abiertos informacionalmente, que reciben información del entorno y actúan sobre éste, concibiendo la información en términos de entradas y salidas.

La cibernética según Ugas (2008), es una teoría de las máquinas que no estudia objetos sino modos de comportamiento. No pregunta ¿qué es esto?, sino ¿qué hace? Según Ashby (1956), “el concepto fundamental de la cibernética es “la diferencia”, dado que a través de ella establecemos lo que cambia; y a partir de ella, podemos comenzar a buscar un control del cambio” (p. 25).

La cibernética es también conocida como el estudio interdisciplinario de la estructura de los sistemas reguladores. Está estrechamente vinculada a la teoría de control y a la teoría de sistemas. También es igualmente aplicable a los sistemas físicos y sociales.

Los sistemas complejos afectan su ambiente externo y luego se adaptan a él. En términos técnicos, se centra en funciones de control y comunicación, ambos fenómenos externos e internos del y al sistema. Esta capacidad es natural en los organismos vivos y se ha imitado en máquinas y organizaciones, prestando especial atención a la retroalimentación y sus conceptos derivados.



**TEORÍA CIBERNÉTICA**

Qué es la Cibernética?

La ciencia de la organización eficaz . Stafford Beer

La ciencia del control y la comunicación en el animal y en la máquina. Norbert Wiener

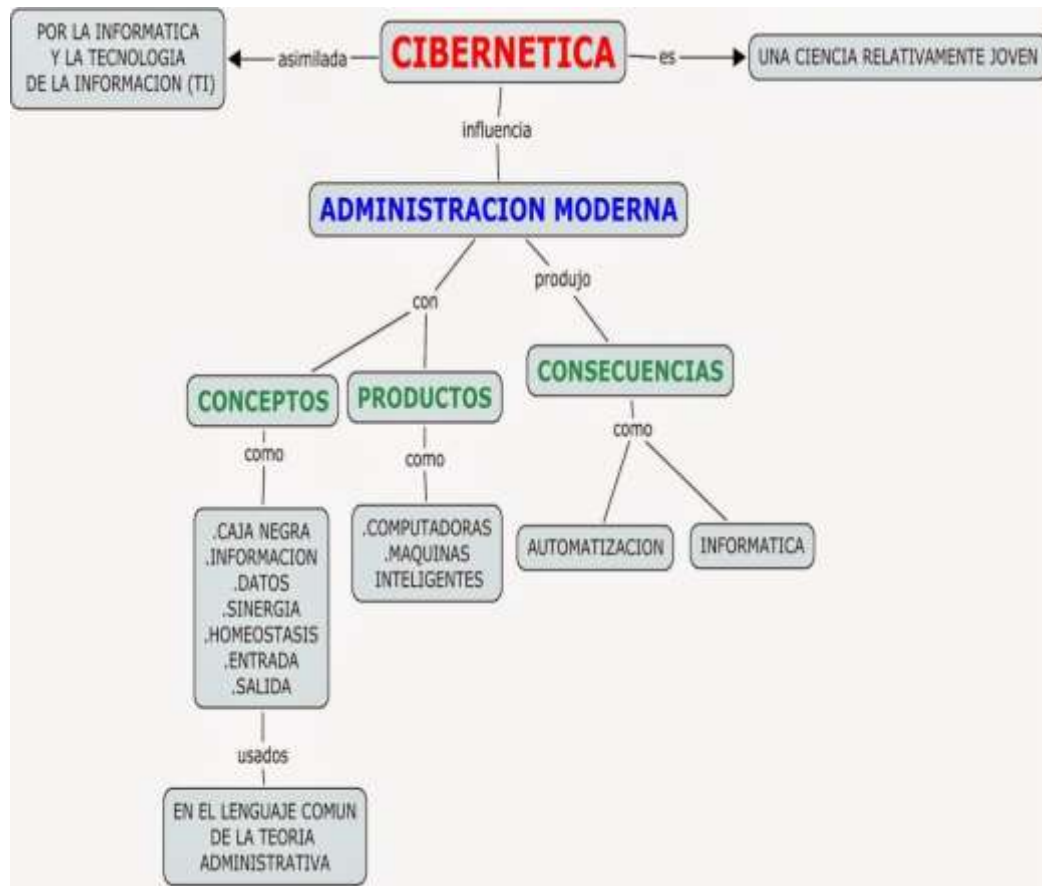
La ciencia que analiza, bajo un aspecto funcional, los procesos de dirección y optimización de los sistemas dinámicos complejos, en los cuales la información desempeña un papel esencial. I.B. Novik

Pudiéramos decir; la cibernética es la ciencia de la proyección del hombre. Este modelo no es otra cosa que una emulación del funcionamiento del sistema nervioso central del cuerpo humano propuesto como un modelo de regulación para el comportamiento organizacional.

1

La cibernética, según el epistemólogo, antropólogo, cibernético y padre de la terapia familiar, Bateson (2011), es la rama de las matemáticas que se encarga de los problemas de control, recursividad e información. La cibernética es "el más grande mordisco a la fruta del árbol del conocimiento que la humanidad haya dado en los últimos 2000 años. Beer (2008), define a la cibernética como "la ciencia de la organización efectiva". Estudia los flujos de información que rodean un sistema y la forma en que esta información es usada por el sistema como un valor que le permite controlarse a sí mismo. Esto ocurre tanto para sistemas animados como inanimados. Es una ciencia interdisciplinar que está ligada tanto a

la física y al estudio del cerebro como al estudio de los computadores, teniendo mucho que ver con los lenguajes formales de la ciencia Proporciona herramientas con las cuales describir de manera objetiva el comportamiento de todos estos sistemas.



El propio Beer (2008), afirmó que probablemente la primera y más clara visión dentro de la naturaleza del control fue que éste no trata de “tirar de palancas” para producir unos resultados deseados e inexorables. Esta noción del control se aplica sólo a máquinas triviales. Nunca se aplica a un sistema total que incluye cualquier clase de elemento probabilístico desde la meteorología, hasta las personas desde los mercados a la política económica. La característica que distingue a un sistema no-trivial que está bajo control es que a pesar de tratar con variables demasiado extensas para cuantificar, demasiado inciertas para ser expresadas e incluso demasiado difícil de comprender, es posible utilizarlo para generar un objetivo predecible.



# NORBERT WIENER



“La Cibernética se ocupa de las retroalimentaciones, de las regulaciones, de los controles, de las condiciones de estabilidad de los sistemas complejos, y por otra parte, de la naturaleza de la información y de su transmisión. Asimismo se ocupa del estudio del mando del gobierno de los sistemas. Al respecto dice Norbert Wiener, su creador, que es el propósito de la Cibernética el desarrollar un lenguaje y técnicas que nos permitirán atacar los problemas de control y comunicación en general”.

La historia de la cibernética como ciencia según Wiener (1971), se remonta hacia 1942. Tiene como objeto el control y la comunicación en el animal y en las máquinas o desarrollar un lenguaje y técnicas que permitan abordar el problema del control y la comunicación en general. En 1950, Ben Laposky, un matemático de Iowa, creó las abstracciones electrónicas por medio de un ordenador analógico, que manipulaba ondas y las registraba electrónicamente. Esto se consideró como el despertar de lo que habría de ser denominado posteriormente computer graphics y más tarde computer art e infoarte. También, durante la década de los cincuenta William Ross Ashby propone teorías relacionadas con la inteligencia artificial (IA).

En tal sentido, se denomina IA a la rama de la informática que desarrolla procesos que imitan a la inteligencia de los seres vivos. La principal aplicación de esta ciencia es la creación de máquinas para la automatización de tareas que requieran un comportamiento inteligente. Algunos ejemplos se encuentran en el área de control de sistemas, planificación automática, habilidad de responder a diagnósticos y a consultas de los consumidores,

reconocimiento de escritura, el habla y de patrones. La IA se divide en dos escuelas de pensamiento: inteligencia artificial convencional e inteligencia computacional.

La IA convencional, está basada en análisis formal y estadístico del comportamiento humano ante diferentes problemas. IA computacional (IC), es una rama de la inteligencia artificial centrada en el estudio de mecanismos adaptativos para permitir el comportamiento inteligente de sistemas complejos y cambiantes. Dentro de la IC se encuentran técnicas como las Redes Neuronales, Computación Evolutiva, Swarm Intelligence, Sistemas Inmunes Artificiales o Sistemas difusos. También se relaciona con técnicas como los Fractales, Teoría del Caos, Wavelets, Autómata celular, entre otras. La IC combina elementos de aprendizaje, adaptación, evolución y lógica difusa para crear programas que son, en cierta manera, inteligentes. La investigación en IC no rechaza los métodos estadísticos, pero muy a menudo aporta elementos complementarios. Las Redes Neuronales son una rama de la IC muy relacionada con el aprendizaje automático.

Por su parte, algunos métodos en la IA incluyen (Ralph y Reynolds, 2007): razonamiento basado en casos, que ayuda a tomar decisiones mientras se resuelven ciertos problemas concretos; sistemas expertos, que infieren una solución a través del conocimiento previo del contexto en que se aplica y de ciertas reglas o relaciones; redes bayesianas, que proponen soluciones mediante inferencia estadística; así como, inteligencia artificial basada en comportamientos, que son sistemas complejos que tienen autonomía y pueden auto-regularse y controlarse para mejorar su comportamiento.

La cibernética según Wiener (1971), dio un gran impulso a la teoría de la información cuando a mediados de los 60 el computador digital sustituyó al analógico en la elaboración de imágenes electrónicas. En 1960, aparece la segunda generación de computadores, construida a base de transistores, concretándose para entonces los primeros dibujos y gráficos de computador, siendo fortalecida en 1964 con la tercera generación, construida con circuitos integrados, así como con los lenguajes de programación. En 1965, tuvo lugar en Stuttgart la exposición Computer Graphic. Sin embargo, la muestra que consagró la tendencia fue la que tuvo lugar en 1968 bajo el título Cybernetic Serendipity en el Instituto de Arte Contemporáneo de Londres. También en ese año se destacó la exposición Mindextenders del Museum of Contemporary Crafts de Londres.



En 1969, el Museo Brooklin organizó la muestra *Some more Beginnings*. En ese mismo año, en Buenos Aires y otras ciudades de Argentina, se presentaba *Arte y Cibernética*, organizada por Jorge Glusberg. Con esta muestra se inaugurarían los principios de la relación arte/imagen digital en ese país. En España, la primera manifestación fue la de *Formas Computables de 1969* y *Generación Automática de Formas plásticas de 1970*, ambas organizadas por el Centro de Cálculo de la Universidad de Madrid. En los primeros meses de 1972 en el Instituto Alemán de Madrid y de Barcelona se presentó una de las muestras más completas que ha tenido lugar en España, titulada *Impulso Arte Computado* (Wiener, 1971),

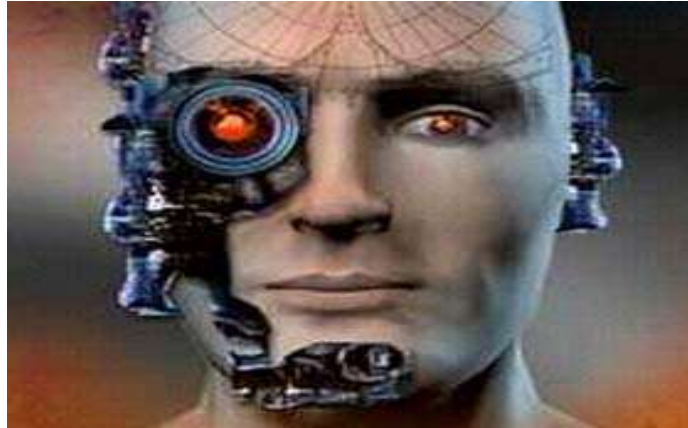
Las primeras experiencias de lo que luego se llamaría *net.art* según Wiener (1971), se remontan al año 1994. Sin embargo, es importante aclarar que ya por 1960 existían algunos antecedentes. De todas formas, se puede establecer que las primeras experiencias donde la tecnología informática puesta al servicio de la comunidad funcionó como soporte estético, trascurren por aquellos años y rompe con la idea de lectura lineal de la obra. Muchas personas asocian la cibernética con la robótica, los robots y el concepto de ciborg, debido al uso que se le ha dado en algunas obras de ciencia ficción, pero desde un punto de vista estrictamente científico, la cibernética trata acerca de sistemas de control basados en la retroalimentación.



Ciertas aplicaciones de la cibernética pueden presentar algunas desventajas, como por ejemplo: la creación de máquinas complejas, tipo robots, reemplazarían a los trabajadores provocando un recorte de personal; en un futuro ya no se ocuparía personal viejo y se contratarían técnicos jóvenes para el mantenimiento de las máquinas; eventualmente pudiera aumentar la desigualdad social, favoreciendo a quienes tengan los recursos para adquirir y utilizar máquinas; así como, los países más industrializados ejercerían un control aun mayor sobre los países de menos poder tecnológico, que se harían peligrosamente dependientes de los primeros.

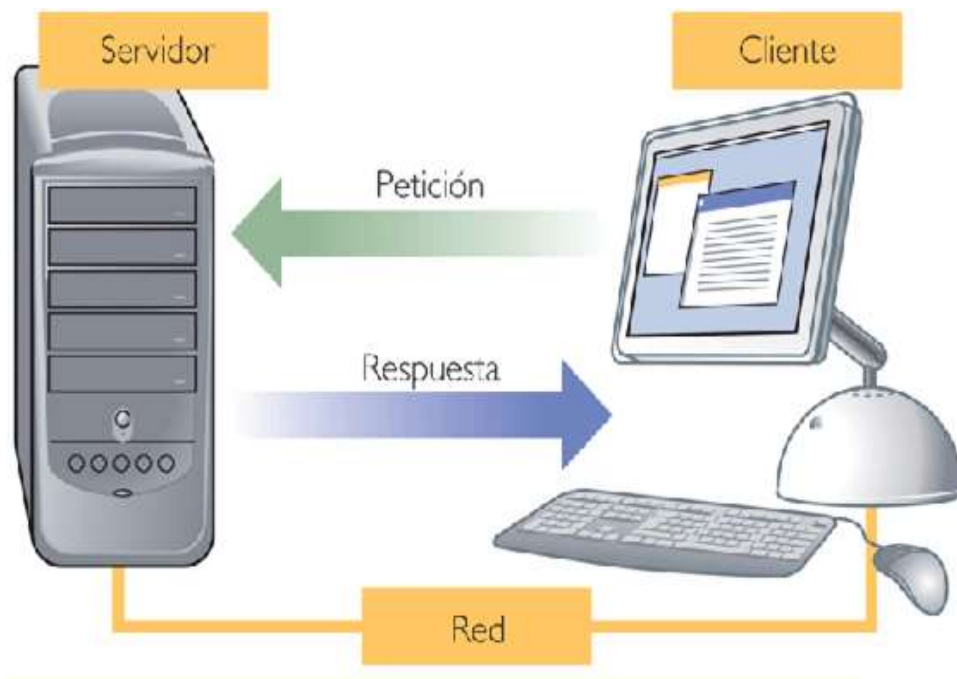
Además, existen significativas ventajas entre las que se encuentran: la reducción de la jornada laboral; los trabajos complejos o rutinarios pasarían a ser realizados por las máquinas; se brindaría un gran aporte al campo medicinal; así como, existiría un mayor conocimiento de cómo funcionan los sistemas complejos, pudiendo llevar a la solución de problemas también complejos como la criminalidad en las grandes ciudades.

Algunas desventajas podrían transformarse en ventaja. La sustitución de la mano de obra barata por máquinas complejas, emanciparía al individuo de trabajos desagradables; al masificarse cada vez más la cibernética y la automatización, el llamado desempleo se convertiría en lo que los griegos llamaban "ocio" u artes liberales de hombres libres o no esclavos; así como, al reemplazarse la mano de obra humana por mano de obra robótica, el ser humano quedaría emancipado de trabajos molestos, rutinarios, alienantes, peligrosos, nocivos y degradantes, entre otros.



## Teoría de la información

La teoría de la información, también conocida como teoría matemática de la comunicación o teoría matemática de la información, es una propuesta teórica presentada por Shannon y Weaver (2013), a finales de la década de los años cuarenta. Está relacionada con las leyes matemáticas que rigen la transmisión y el procesamiento de la información y se ocupa de la medición de la información y de la representación de la misma, así como de la capacidad de los sistemas de comunicación para transmitir y procesar información. La teoría de la información es una rama de la teoría matemática y de las ciencias de la computación que estudia la información y todo lo relacionado con ella, tales como canales, compresión de datos y criptografía, entre otros.



Su historia se remonta a finales de la Segunda Guerra Mundial, en los años cuarenta. Fue iniciada por Claude E. Shannon a través de un artículo publicado en el Bell System Technical Journal en 1948, titulado “Una teoría matemática de la comunicación”. En esta época se buscaba utilizar de la manera más eficiente los canales de comunicación, enviando una cantidad de información por un determinado canal y midiendo su capacidad, se buscaba la transmisión óptima de los mensajes. Esta teoría fue el resultado de trabajos comenzados en 1910 por Andrei A. Markovi, seguidos por Ralph V. L. Hartley en 1927, quien fue el precursor del lenguaje binario. A su vez, Alan Turing en 1936, realizó el esquema de una máquina capaz de tratar información con emisión de símbolos, y finalmente Claude Elwood Shannon, matemático, ingeniero electrónico y criptógrafo estadounidense, conocido como "el padre de la teoría de la información”, junto a Warren Weaver, contribuyó en la culminación y el asentamiento de la Teoría Matemática de la Comunicación de 1949, que hoy es mundialmente conocida por todos como la Teoría de la Información (Shannon y Weaver, 2013).



Weaver, consiguió darle un alcance superior al planteamiento inicial, creando un modelo simple y lineal: fuente / codificador / mensaje / canal /decodificador / destino. La necesidad de una base teórica para la tecnología de la comunicación surgió del aumento de la complejidad y de la masificación de las vías de comunicación, tales como el teléfono, las



redes de teletipo y los sistemas de comunicación por radio. La teoría de la información también abarca todas las restantes formas de transmisión y almacenamiento de información, incluyendo la televisión y los impulsos eléctricos que se transmiten en las computadoras y en la grabación óptica de datos e imágenes. La idea es garantizar que el transporte masivo de datos no sea en modo alguno una merma de la calidad, incluso si los datos se comprimen de alguna manera. Idealmente, los datos se pueden restaurar a su forma original al llegar a su destino. Sin embargo, el objetivo es permitir que los datos de alguna forma se conviertan para la transmisión en masa, se reciban en el punto de destino y sean convertidos fácilmente a su formato original sin perder ninguna de la información transmitida (Shannon y Weaver, 2013).

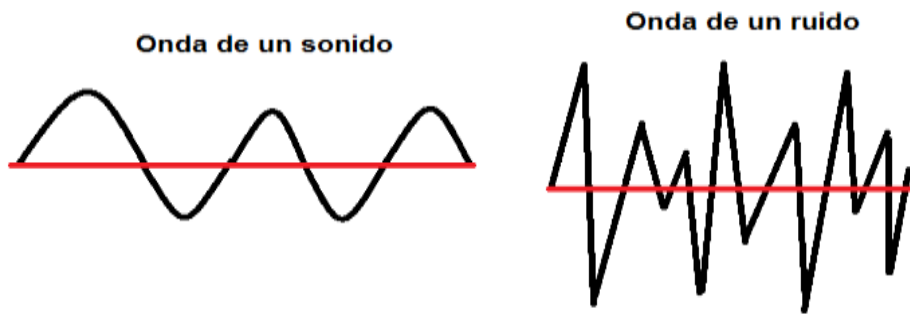
Los aspectos básicos a tener en cuenta para una buena transmisión de información son (Teijero, 2013): la cantidad de señal útil que llega al receptor, conocida como eficiencia en la transmisión y la señal no deseada que entorpece la transmisión que se conoce como ruido. Una forma de lograr una buena eficiencia es mediante la utilización de métodos de codificación y decodificación. La codificación permite una alta eficiencia y privacidad en la transmisión de información. Al utilizar la codificación, en el envío de un mensaje, se requiere que el receptor pueda decodificar el mensaje para poder interpretarlo.



La teoría de la información y la comunicación según Teijero (2013), se desarrolló siguiendo el modelo propuesto por Shannon que plantea, que para llevar a cabo la comunicación de la información se requiere de una fuente de información desde donde se emite una señal, que viaja por un canal de transmisión, la cual en su viaje puede ser

interferida por algún tipo de ruido. La señal codificada previamente en el emisor, llega al canal y sale de este hacia un receptor que la decodifica y la convierte en un mensaje que llega a un destinatario. Con el modelo de la teoría de la información se trata de llegar a determinar la forma más económica, rápida y segura de codificar un mensaje, sin que la presencia de algún ruido complique su transmisión. Para esto, el destinatario debe codificar la señal correctamente y a su vez el receptor la debe decodificar para que el mensaje pueda ser entendido por el destinatario.

La codificación puede referirse tanto a la transformación de voz o imagen en señales eléctricas o electromagnéticas, como al cifrado de mensajes para asegurar su privacidad. Un concepto fundamental en la teoría de la información es que la cantidad de información contenida en un mensaje contiene un valor matemático bien definido y medible. El término cantidad no se refiere a la cuantía de datos, sino a la probabilidad que un mensaje, dentro de un conjunto de mensajes posibles sea recibido. En lo que se refiere a la cantidad de información, el valor más alto se le asigna al mensaje que menos probabilidades tiene de ser recibido (Teijero, 2013).



Otros aspectos que contempla la teoría de la información y la comunicación según Teijero (2013), es la resistencia a la distorsión que provoca el ruido, la facilidad de codificación y decodificación, así como la velocidad de transmisión. Es por ello, que se dice que el mensaje tiene muchos sentidos y el destinatario extrae el sentido que debe atribuirle al mensaje, siempre y cuando exista un mismo código en común. Además, el significado que se quiere transmitir en el mensaje, no importa tanto como el número de

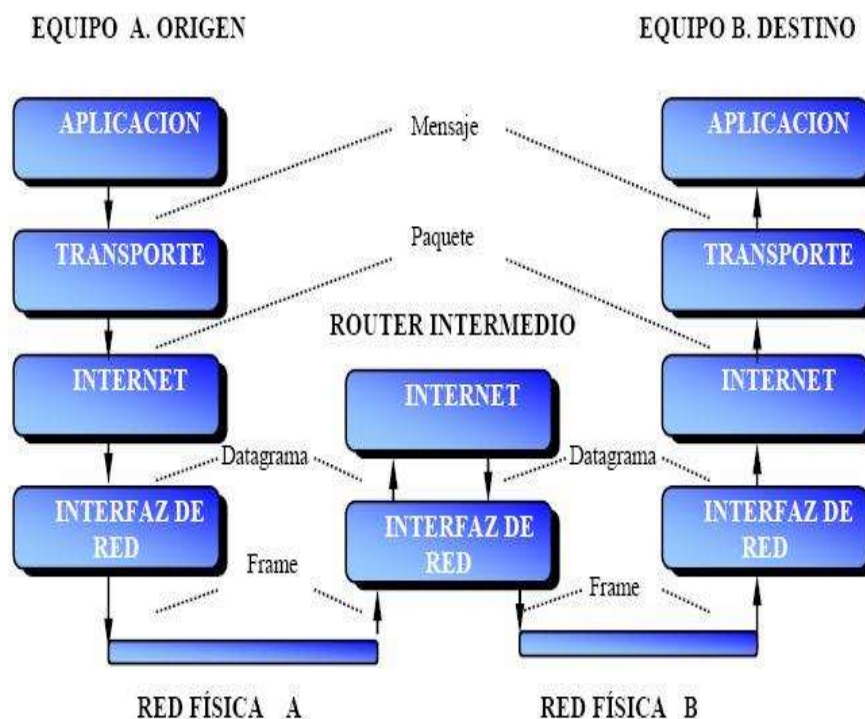
alternativas necesarias para definir el hecho sin ambigüedad. Si la selección del mensaje se plantea únicamente entre dos alternativas diferentes, la teoría de Shannon postula que el valor de la información es uno. Esta unidad de información recibe el nombre de bit. Para que el valor de la información sea un bit, todas las alternativas deben ser igual de probables y estar disponibles.

Por otra parte, es importante saber si la fuente de información tiene el mismo grado de libertad para elegir cualquier posibilidad o si se halla bajo alguna influencia que la induce a una cierta elección. La cantidad de información crece cuando todas las alternativas son iguales de probables o cuanto mayor sea el número de alternativas. Pero, en la práctica comunicativa real no todas las alternativas son igualmente probables, lo cual constituye un tipo de proceso estocástico denominado Markoff. El subtipo de Markoff dice que la cadena de símbolos está configurada de manera que cualquier secuencia cadena es representativa de la cadena completa (Teijero, 2013).

La teoría de la información y la comunicación se relaciona directamente con Internet. Según Teijero (2013), desde el punto de vista social, Internet representa significativos beneficios potenciales, ya que ofrece oportunidades sin precedentes para dar poder a los individuos y conectarlos con fuentes cada vez más ricas de información digital. Internet fue creado a partir de un proyecto del departamento de defensa de los Estados Unidos llamado DARPA (Defense Advanced Research Project Network) iniciado en 1969, cuyo propósito principal era la investigación y desarrollo de protocolos de comunicación para redes de área amplia (WAN), para encadenar redes de transmisión de paquetes de diferentes tipos, capaces de resistir las condiciones de operación más difíciles y continuar funcionando aún con la pérdida de una parte de la red.

Estas investigaciones para Teijero (2013), dieron como resultado el protocolo TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), un sistema de comunicaciones muy sólido y robusto bajo el cual se integran todas las redes que conforman lo que se conoce actualmente como Internet. El enorme crecimiento de Internet se debe en parte a que es una Red basada en los fondos gubernamentales de cada país, lo que proporciona un servicio prácticamente gratuito. A principios de 1994 comenzó a darse un crecimiento explosivo de las empresas con propósitos comerciales en Internet, dando origen a una nueva etapa en el desarrollo de la Red. Descrito a grandes rasgos, TCP/IP mete en paquetes

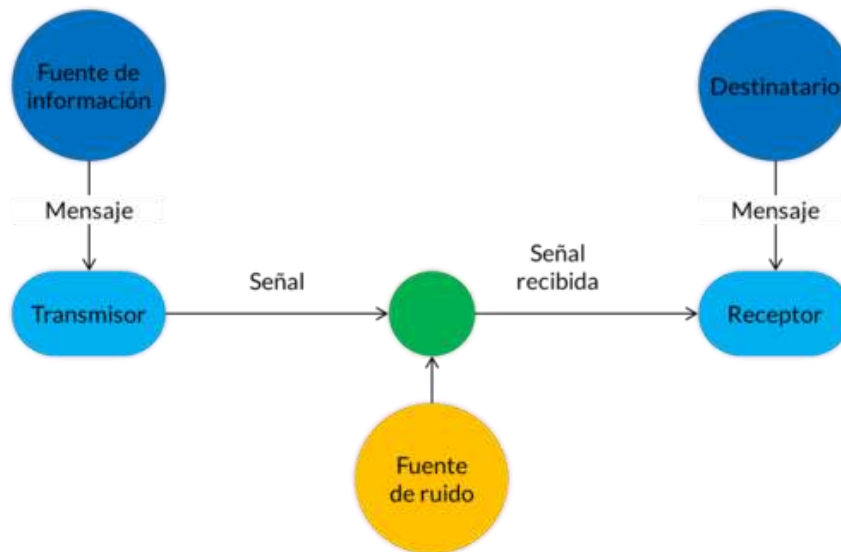
la información que se quiere enviar y la saca de los paquetes para utilizarla cuando se recibe. Estos paquetes pueden compararse con sobres de correo. De esta forma, TCP/IP guarda la información, cierra el sobre y en la parte exterior pone la dirección a la cual va dirigida y la dirección de quien la envía. Esta dirección es la IP.



Continua explicando Teijero (2013), que mediante este sistema, los paquetes viajan a través de la Red hasta que llegan al destino deseado y una vez ahí, la computadora de destino quita el sobre y procesa la información. En caso de ser necesario envía una respuesta a la computadora de origen utilizando el mismo procedimiento. Cada máquina que está conectada a Internet tiene una dirección IP única, esto hace que la información que se envía no equivoque el destino. Existen dos formas de dar direcciones, con letras o con números. Realmente, las computadoras utilizan las direcciones numéricas para mandar paquetes de información, pero las direcciones con letras fueron implementadas para facilitar su manejo a los seres humanos. Una dirección con letras consta de dos a cuatro partes. Una dirección numérica está compuesta por cuatro partes. Cada una de estas partes está dividida por puntos.



Los elementos que se distinguen en la teoría de la información y la comunicación son (Teijero, 2013) son: una fuente es todo aquello que emite mensajes. Por ejemplo, una fuente puede ser una computadora y los mensajes sus archivos. Una fuente puede ser un dispositivo de transmisión de datos y los mensajes los datos enviados. Una fuente es un conjunto finito de mensajes, constituidos por todos los posibles mensajes que puede emitir dicha fuente. En compresión de datos se tomará como fuente el archivo a comprimir y como mensajes los caracteres que conforman dicho archivo.



Por la naturaleza generativa de sus mensajes una fuente según Teijero (2013), puede ser aleatoria o determinista. Por la relación entre los mensajes emitidos puede ser estructurada o no estructurada (caótica). Existen varios tipos de fuentes. Para la teoría de la información y la comunicación interesan las fuentes aleatorias y estructuradas. Una fuente es aleatoria cuando no es posible predecir cuál es el próximo mensaje a emitir por la

misma. Una fuente es estructurada cuando posee un cierto nivel de redundancia. Una fuente no estructurada o de información pura, es aquella donde todos sus mensajes son absolutamente aleatorios sin relación alguna ni sentido aparente. Este tipo de fuente emite mensajes que no se pueden comprimir. Un mensaje para poder ser comprimido debe poseer un cierto grado de redundancia. La información pura no puede ser comprimida sin que haya una pérdida de conocimiento sobre el mensaje (Teijero, 2013).

Un mensaje es un conjunto de ceros y unos. Un archivo, un paquete de datos que viaja por una red y cualquier cosa que tenga una representación binaria puede considerarse un mensaje. El concepto de mensaje se aplica también a alfabetos de más de dos símbolos, pero debido a que se trata con información digital se refiere casi siempre a mensajes binarios (Teijero, 2013)..



Un código es un conjunto de unos y ceros que se usan para representar un cierto mensaje de acuerdo a reglas o convenciones preestablecidas. Por ejemplo, al mensaje 0010 puede representar con el código 1101 usado para codificar la función NOT. La forma en la cual se codifica es arbitraria. Un mensaje puede, en algunos casos, representarse con un código de menor longitud que el mensaje original. La información contenida en un mensaje es proporcional a la cantidad de bits que se requieren como mínimo para representar dicho mensaje. La información es tratada como magnitud física, caracterizando la información de una secuencia de símbolos utilizando la entropía.

Se parte de la idea que los canales no son ideales según Teijero (2013), aunque muchas veces se idealicen las no linealidades, para estudiar diversos métodos de envío de información o la cantidad de información útil que se pueda enviar a través de un canal. La



información necesaria para especificar un sistema físico tiene que ver con su entropía. En ciertas áreas de la física, extraer información del estado actual de un sistema requiere reducir su entropía, de tal manera que la entropía del sistema sea 0 (Teijero, 2013).

El nivel de información de una fuente según Teijero (2013), se puede medir según la entropía de la misma. Los estudios sobre la entropía se deben principalmente a los aportes de Shannon. Existe, a su vez, un gran número de propiedades respecto de la entropía de variables aleatorias debidas a Kolmogorov. Dada una fuente F que emite mensajes, resulta frecuente observar que los mensajes emitidos no resulten 100 por ciento probables, sino que tienen una cierta probabilidad de ocurrencia dependiendo del mensaje.

**DIGITALIZACIÓN O CONVERSIÓN ANALÓGICA-DIGITAL (Conversión A/D)**

Consiste básicamente en realizar de forma periódica medidas de la amplitud (tensión) de una señal, redondear sus valores a un conjunto finito de niveles preestablecidos de tensión (conocidos como niveles de cuantificación) y registrarlos como números enteros en cualquier tipo de memoria o soporte. La conversión A/D también es conocida por el acrónimo inglés ADC (analogue to digital converter).

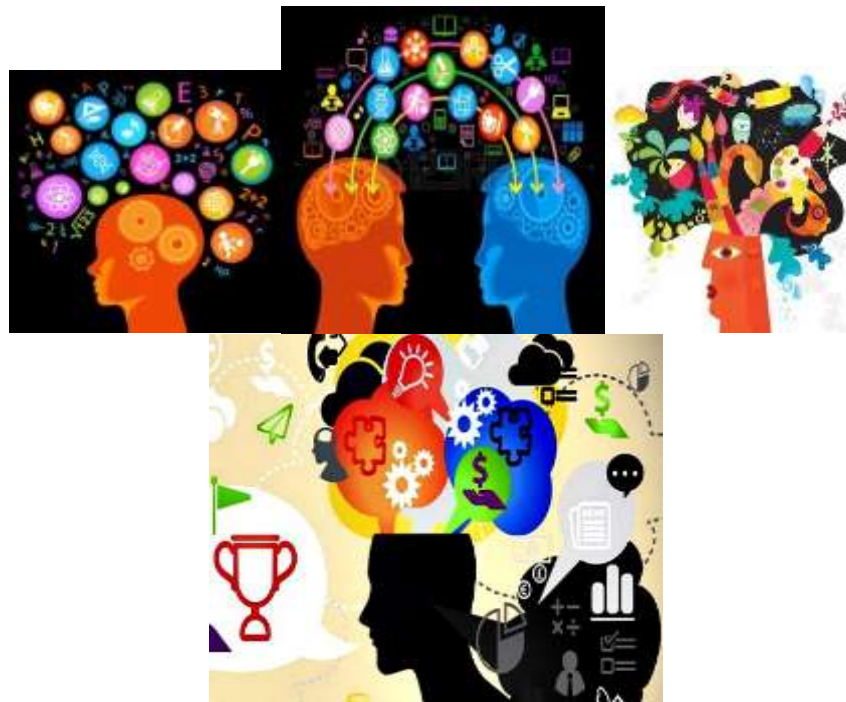
En esta definición están patentes los cuatro procesos que intervienen en la conversión analógica-digital:

- MUESTREO
- RETENCIÓN
- CUANTIFICACIÓN
- CODIFICACIÓN

Para codificar los mensajes de una fuente se intenta utilizar la menor cantidad de bits posibles para los mensajes más probables y mayor cantidad de bits para los mensajes menos probables, de forma tal que el promedio de bits utilizados para codificar los mensajes sea menor a la cantidad de bits promedio de los mensajes originales. Esta es la base de la compresión de datos. A este tipo de fuente se la denomina fuente de orden 0,

debido a que la probabilidad de ocurrencia de un mensaje no depende de los mensajes anteriores. A las fuentes de orden superior se las puede representar mediante una fuente de orden 0 utilizando técnicas de modelización apropiadas. Se define la probabilidad de ocurrencia de un mensaje en una fuente como la cantidad de apariciones de dicho mensaje dividido entre el total de mensajes (Teijero, 2013).

La teoría de la información planteada en el Instituto Santa Fe, en Nuevo México según Ugas (2008), con los trabajos que se inspiran en la teoría del caos, la geometría topológica, la teoría de fractales y las nuevas lógicas, aceptan la incertidumbre, lo irregular, el evento y la emergencia del orden a partir del desorden, así como la posibilidad de traducir todo lo real en computable. De esta forma, los sistemas complejos se pueden reducir a sistemas simples con ayuda del computador. Y agrega el mencionado autor que, “En la base de ello se encuentra un silogismo común a la teoría del caos: a los sistemas simples, el computador los convierte en complejos numérica o algorítmicamente” (p. 28). Y finaliza expresando que, “de igual modo, lo complejo puede ser traducido matemáticamente por el computador en algo simple” (p. 28).



## CAPÍTULO II

### SOCIEDAD DEL SIGLO XXI Y ROLES DE LA NUEVA GERENCIA

*“Vivimos en una sociedad profundamente dependiente de la ciencia y la tecnología y en la que nadie sabe nada de estos temas”.*

**Carl Sagan**

*“Si confías demasiado en el poder del trabajador corres riesgos de anarquía, pero si confías demasiado en el comando en el control sacrificas la creatividad”.*

**Peter Druker**

Se aborda el tema de la sociedad del conocimiento, la información y el aprendizaje permanente, como una sociedad caracterizada por la capacidad de sus miembros para obtener, compartir y procesar información por medios telemáticos, convirtiéndola en conocimiento. Se especifica que las organizaciones del siglo XXI y la nueva gerencia, deben convertirse en estructuras gerenciales competitivas, con personal responsable y cumplidor. Se destaca, que el cambio debe producirse bajo el liderazgo de la nueva gerencia, pero con el trabajo de todos los miembros de la organización. Se subraya, que el nuevo gerente debe concebir y adoptar decisiones de gran acierto, que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Se aborda la complejidad en las organizaciones como sistema abierto, compuesta por partes o subsistemas que se interrelacionan. Constituyendo una red de interrelaciones entre dichas partes o subsistemas, donde predomina la cultura organizacional, el liderazgo y la comunicación. Se enfatiza, que las organizaciones son sistemas sociales complejos, con comportamiento no lineal, sensibles a las innovaciones y las características del ambiente empresarial. A continuación el desarrollo del capítulo pero, antes de comenzar el discurso veamos algunos videos sobre sociedad del siglo XXI y roles de la nueva gerencia.

#### **La Sociedad Humana en el Siglo XXI**

<https://www.youtube.com/watch?v=vp-niJxwJY>

#### **Características, hábitos y retos de la sociedad del siglo XXI**

<https://www.youtube.com/watch?v=FwS6xG1tKmM>

#### **¿Cómo piensa el gerente del siglo XXI?**

<https://www.youtube.com/watch?v=p-piayyfGjI>

#### **Habilidades del siglo XXI - Pensamiento Crítico**

<https://www.youtube.com/watch?v=lvyoTSdv-j4>

## 2.1. Sociedad del conocimiento, la información y el aprendizaje permanente

La sociedad que está emergiendo es denominada por algunos “learning society” o sociedad del conocimiento, por el papel central que juega el conocimiento en el proceso productivo, otros prefieren llamarla sociedad de la información o del aprendizaje, ya que toda ocasión es propicia para aprender y se aprende de manera permanente durante toda la vida. Una de las características de esta nueva sociedad es el aumento del volumen de información disponible. Sin embargo, más allá de este aumento en el volumen de información, es la propia estructura de la sociedad, la forma de organizar el trabajo, así como el poder y la cultura lo que está cambiando.



Fue en la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos según Del Moral at al (2007), cuando se dio inicio a la sociedad del aprendizaje permanente caracterizada por la desmaterialización, donde el conocimiento se convierte en una de las partes más importantes del valor añadido de fabricación; la conectividad, hace posible que las organizaciones trabajen en base a interconexiones internas y entre instituciones a través de Internet; así como, la convergencia entre las computadoras y las comunicaciones permite la aparición de los espacios virtuales.

Algunos rasgos característicos de este tipo de sociedad pueden enmarcarse en: economías cuyos crecimientos se tornan cada vez más dependientes de la producción; creciente importancia de sectores como la educación, las comunicaciones y la información; convergencia tecnológica de las comunicaciones y la computación, sobre la base de la digitalización en aumento de las transmisiones; aumento del valor estratégico del

conocimiento incorporado a las personas; así como, rápido desarrollo y difusión de las infraestructuras de comunicaciones (UNESCO, 1998).



Según Tünnermann (1998) y Kruger (2006), los principales rasgos de la sociedad del conocimiento son: la producción, distribución y aplicación del conocimiento, el crecimiento de los sectores de educación, la comunicación e información, la convergencia tecnológica de las comunicaciones y la computación, el valor estratégico del conocimiento incorporado a las personas, así como un rápido desarrollo y difusión de las infraestructuras de comunicaciones. Las características más significativas de este tipo de sociedad aparecen expresadas en la tabla 1 (Del Moral et al, 2007):

Tabla 6  
Características de la sociedad del conocimiento

<b>Sociedad basada en computadoras</b>	Caracterizada por el avance que ha tenido la industria de los procesadores y los computadores. Las comunicaciones han dejado atrás la tecnología analógica y han asumido la tecnología digital. Caracterizada por el incremento en el desarrollo de los procesadores, la informática y las comunicaciones.
<b>Sociedad interconectada</b>	Tanto a nivel de las organizaciones como de manera individual. Caracterizada por el incremento de las comunicaciones telefónicas y por el desarrollo de las redes de datos, con Internet a la cabeza.
<b>Sociedad global</b>	La interconectividad lleva aparejada la globalidad, que surgió primeramente en el ámbito económico pero rápidamente, se ha extendido a todos los ámbitos, provocando la desaparición de las distancia como fuerza económica de singular importancia.
<b>Sociedad del conocimiento</b>	La nueva sociedad es la sociedad del conocimiento apoyado en la informática, la conectividad y la globalidad.

Fuente: Elaboración propia

Según Drucker (Del Moral et al, 2007): la Sociedad del Conocimiento será inevitablemente mucho más competitiva que cualquier sociedad que se haya conocido hasta ahora, ya que al ser los conocimientos universalmente accesibles, no habrá excusas para no ser competitivos. No habrá países ignorantes. Lo mismo ocurrirá con las empresas, industrias, organizaciones e instituciones.

En este mismo orden de ideas Cyert señaló (Del Moral et al, 2007): la variable más crucial en el desarrollo económico son los conocimientos embebidos en las mentes de las personas. Es la capacidad de un país para movilizar sus conocimientos a favor del diseño de productos, técnicas de fabricación y el incremento de la productividad lo que determinará su poder económico.

Por su parte Leonard-Barton afirmó (Del Moral et al, 2007): las instituciones verdaderamente innovadoras serán aquellas que construyan y gestionen efectivamente sus activos de conocimiento, para desarrollar soluciones, experimentar, e importar experiencia de fuentes externas.

### **Sociedad del conocimiento y educación**

En la sociedad del conocimiento la educación se presenta como un asunto de toda la vida, por ello los educadores preferimos llamarla sociedad del aprendizaje permanente, donde los educandos cuentan con las herramientas intelectuales que les permiten adaptarse a los cambios y las transformaciones, a los variables requerimientos del mundo laboral y a la obsolescencia del conocimiento, característica de la ciencia contemporánea que se renueva en períodos cada vez más cortos. En esta sociedad todo es ocasión para aprender y se aprende durante toda la vida.

La Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción en una de sus partes señala, que la educación en la sociedad del conocimiento deberá sustentarse en valores como la flexibilidad, la creatividad, la autonomía, la innovación, la rapidez de adaptación al cambio, el estudio permanente y el trabajo cooperativo. El ser humano tendrá que enfrentar nuevos desafíos, nuevas situaciones, nuevas responsabilidades, mayor participación, así como pluralismo y cambio de valores, por lo que deberá estar preparado física, intelectual y afectivamente para lidiar con estas nuevas exigencias (UNESCO, 1998).





Por su parte el Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI de la UNESCO recomienda, que resulta importante concebir la educación como un todo. Es en esa concepción donde deben buscar inspiración las reformas educativas, tanto en la elaboración de los programas como en la definición de nuevas políticas pedagógicas. El concepto de educación a lo largo de toda la vida es la llave para entrar al siglo XXI. Esto va más allá de la distinción tradicional entre educación primaria y permanente, coincidiendo con el concepto de sociedad educativa donde todo puede ser ocasión para aprender y desarrollar las capacidades del individuo, mediante la educación formal y a través de programas de educación informal (UNESCO, 1996).

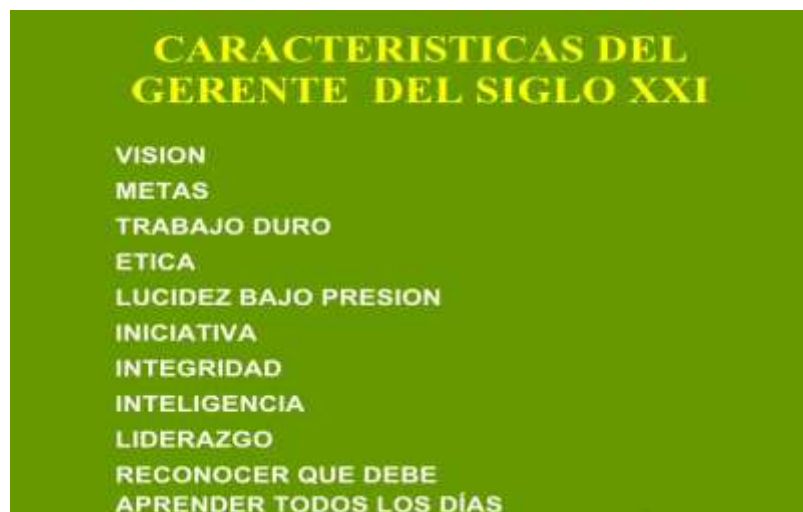
En otro orden de ideas, existen marcos de diferenciación entre la sociedad mundial de la información, caracterizada por el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), con los desafíos que introduce la construcción a nivel mundial de las sociedades del conocimiento. La UNESCO en su informe mundial del 2005, “Hacia las sociedades del conocimiento”, hace énfasis en las disparidades para el acceso, conexión y contenido masivo del uso de las TIC, especialmente en el problema de solvencia económica que enfrentan los países del sur con respecto a los del norte. Describe los factores que influyen en la denominada "brecha digital multiforme", vista como el problema de acceso universal a la información, en proporción a los recursos económicos, la geografía, la edad, el sexo, la lengua, la educación y la procedencia sociológica o cultural, el empleo y la integridad física (UNESCO, 2005).

Pero más allá de la mencionada brecha digital uniforme, se desarrolla otra mucho más preocupante: la "brecha cognitiva", la cual se define como las disparidades entre los conocimientos que poseen los individuos. Alcanzar la sociedad del conocimiento, requiere de un arduo trabajo cognitivo asociado a los productores de conocimientos, que cada vez más deberán estar convencidos que el conocimiento se construye, sobre la base de los conocimientos que posee el sujeto, que no se trata de una copia de la realidad, sino de una construcción que el propio sujeto realiza en base a su experiencia.

## **2.2. Organizaciones del siglo XXI y roles de la nueva gerencia**

Las organizaciones del siglo XXI deben constituir estructuras gerenciales que le permitan lograr ser competitivas, sobre la base de conocer el mercado y las necesidades de sus clientes con el ánimo de satisfacerlas; así como, contar con un personal responsable capaz de cumplir sus labores satisfactoriamente.

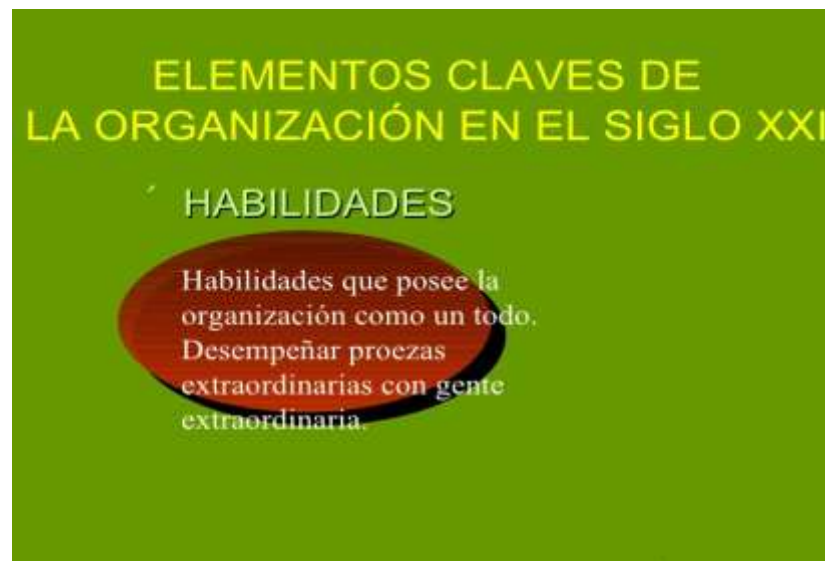
Por su parte, la nueva gerencia debe ser capaz de gestionar adecuadamente la organización y el cambio; practicar los valores organizacionales e inculcarlos en sus miembros; capacitar al recurso humano en el uso de las TIC, logrando la adaptación y uso de las mismas; trabajar para que el personal adquiriera conocimiento en el manejo de los procesos, servicios y productos fabricados por la organización; tener una visión clara de futuro; trazar a mediano y largo plazo estrategias y objetivos organizacionales, que garanticen el éxito de la organización; así como, ser un líder como gerente que le permita sistematizar, animar, incitar, escuchar y respetar a sus subordinados y colaboradores, con el propósito de cumplir los objetivos trazados por la organización.



Es preciso destacar, que el cambio en las organizaciones del siglo XXI, que se dan bajo la dirección de la nueva gerencia, debe producirse con una visión estratégica que rechace el principio de “hacer lo mismo” o “seguir igual”. Ese cambio requiere de la innovación y la creatividad, de hacer algo nuevo no realizado anteriormente, apoyado en los objetivos de la organización.



Además, el gerente debe tener en cuenta el principio sistemático u organizativo, basado en el principio de Pascal, que considera la imposibilidad de conocer las partes sin conocer el todo y viceversa, desatacándose el planteamiento de Morin (2005), sobre la necesidad de estudiar las partes y el todo al mismo tiempo, ya que los cambios que se produzcan en los elementos constitutivos originarán cambios a nivel general.



A lo anterior se une que los cambios proporcionan en ocasiones resultados unas veces esperados y otras no, que se mezclan con el caos implícito en la complejidad lo cual reclama acciones inmediatas del gerente, que no necesariamente deben esperar porque la dificultad se apodere de la situación organizacional, sino que deben irse tomando medidas que provoquen la adaptación a las realidades de la organización. La incertidumbre, crónica y progresiva acerca de la evolución de la función gerencial y su futuro, genera una creciente ansiedad por parte de los nuevos gerentes, que es posible satisfacer mediante la identificación de algunas características que definen su perfil para el nuevo siglo.



El cambio debe producirse bajo el liderazgo de la nueva gerencia, pero con el trabajo mancomunado de todos los miembros de la organización. En la medida que todos los miembros de la organización se inmiscuyan en el cambio, mayor será su nivel de compromiso, por lo que el nuevo gerente debe estar abierto a las propuestas que proceden de los diferentes miembros, clientes y colaboradores e involucrarlos.



El nuevo gerente en su actuación como líder y propiciador del cambio debe considerar todos los factores internos y externos para tomar decisiones y establecer los lineamientos de acción a favor del éxito de la organización. Esto es lo que verdaderamente le va a permitir resolver las situaciones complejas a las que se ve sometido su trabajo, desarrollando la capacidad de buscar alternativas de solución para tomar buenas decisiones.



Se requiere de un nuevo gerente con la capacidad de concebir y adoptar decisiones que tengan un gran acierto, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Esto presenta como característica principal la relación con la gente que tiene bajo su mando, tratando de predecir cómo será su comportamiento y cómo reaccionarán física y emocionalmente ante las decisiones. En tal sentido, el nuevo gerente deberá estar preparado emocionalmente y a la vez incidir en el comportamiento emocional individual y colectivo de su personal. Debe nutrirse de un pensamiento más profundo que se alimente de la práctica y del conocimiento que tenga de la gente.





El nuevo gerente está en la obligación de innovar para desarrollar nuevas oportunidades de negocio, enfocando los procesos de una manera nueva y diferente de hacer las cosas de manera que se alejen de lo convencional. Tener un espíritu emprendedor para pensar en la nueva organización, desde un punto de vista empresarial y no puramente administrativo.



El nuevo gerente debe ser sensible a los problemas éticos, tanto internos como externos a la organización, lo cual es valorado por los inversionistas, los colaboradores, los clientes y hasta los propios empleados. Además, es necesario que motive y genere confianza en su entorno laboral; que se capacite continuamente, profundizando en su formación universitaria; esté abierto a la innovación; tenga capacidad para comunicarse eficientemente; así como, poseer una visión estratégica, que le permita emprender los cambios. Todas estas facultades en la nueva gerencia del siglo XXI dibujan un nuevo estilo de liderazgo, que apunta a un perfil gerencial distinto al gerente de varias décadas atrás, cuya funciones principales radicaban en controlar y supervisar.

La nueva gerencia en las organizaciones del siglo XXI debe poseer un pensamiento profundo, que oriente su trabajo hacia la interrelación con sus subordinados; que le permita obtener un conocimiento adecuado de cómo se comporta cada individuo, de manera individual y colectiva; conocer cuáles son sus virtudes, defectos y emociones; así como, sus capacidades laborales e intelectuales, acopiando todos los elementos necesarios para tomar una buena decisión que a su vez sea creativa. Debe desarrollar la capacidad de utilizar



hábilmente la información que disponga y con ella guiar su pensamiento y acciones, desarrollando aptitudes en el cumplimiento de las tareas, en el trabajo con otras personas, saber juzgarse a sí mismo, actuando en conformidad con sus principios. Cumplir sus labores sobre la base de decidir qué tareas cumplir, en qué orden y cuál es el mejor modo de lograrlo.

Debe desarrollar un pensamiento creativo que le permita tratar de resolver un problema de una manera nueva y eficiente, descubrir nuevas metas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza. Considerar que todo proceso creativo depende de poder optimizar el recurso humano, de una buena comunicación con la gente y de tomar una buena decisión. Debe convertirse en un ser humano dispuesto a enfrentar la vida, asumir riesgos, vivir, sentir y brindar placer a sus semejantes. Pasar de ser un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual.



Algunas técnicas que le permiten al gerente del siglo XXI desarrollar el pensamiento creativo son Teijero (2016b): utilizar alternativas, como primer paso en sus decisiones, que le permitan considerar cualquier modo de valorar una idea o situación como opción posible para desarrollarla de una manera nueva; buscar enfoques, que le permitan estudiar cuál es el momento adecuado para cambiar el enfoque de pensamiento con el fin de beneficiar el desarrollo de un proyecto; encontrar ideas dominantes, que le permitan no quedarse con una idea fija, sino evolucionar a mejores ideas que hagan posible utilizar

modelos ya probados adaptándolos para el logro del objetivo trazado; valorar los supuestos, que le permitan conocer los límites de cada nueva solución; trazarse nuevos retos y desafíos, con el propósito de romper los esquemas establecidos por el pensamiento tradicional, que le permitan buscar siempre nuevas salidas; establecer entradas aleatorias, que le permitan utilizar toda nueva ideas; así como, convertir toda idea incitadora en una potencialmente factible.

El gerente del siglo XXI debe valorar el talento, captando talentos como meta principal para realizar su trabajo y fortalecer el de la organización; valorar, que el talento humano y su conocimiento, constituyen el valor fundamental para la organización; así como, el destino de dicha organización y su competitividad, estarán íntimamente ligados al talento de sus integrantes.



Cuando se considera que la meta de una organización del siglo XXI es innovar para resultar más competitiva, adaptándose a los cambios con rapidez, se debe considerar como opción principal la selección y gestión del talento humano. Por lo que la nueva gerencia debe ser capaz de valorar en el talento humano un conjunto de competencias que realmente resulten útiles para la organización.



Debe valorar en ese talento su capacidad crítica y reflexiva, su capacidad de trabajo y la forma de relacionarse con sus compañeros; la forma en que se adapta al cambio; su capacidad organizativa y comunicativa; su equilibrio emocional, para no dejarse llevar por los impulsos, ni que un fracaso ante una tarea pongan en crisis su comportamiento ante el trabajo; así como, su liderazgo y empatía, para ser aceptado por los demás miembros de la organización.



Además, debe valorar la información y la investigación, como aspectos cruciales para la competencia global a que se encuentra sometida el mundo de hoy; así como, realizar alianzas estratégicas para fortalecer el desarrollo de la organización.



Para ello, el gerente del siglo XXI debe darle la verdadera importancia al papel que juega el gestor de información. Velar porque se ocupe de la planificación estratégica y la coordinación y adquisición de los recursos de información, necesarios para el manejo de la información en la organización, a través de los sistemas de información implantados en las diferentes áreas que manejan información. Por ello, debe seleccionar a este tipo de gerente,

sobre la base de ser un buen administrador de empresas, dominar el uso de las TIC, así como ser capaz de relacionarse con los utilizadores de la información y la comunicación, dominando además los aspectos relativos al negocio dentro de la organización.



Además, el nuevo gerente debe darle valor a la trabajo en equipo y escuchar a sus subordinados, teniendo presente que las organizaciones del siglo XXI deben trabajar de manera horizontal, tratando de eliminar la jerarquía delegando autoridad como medio para disminuir la burocracia.



Trabajar en equipo implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea. Según, Kenneth y Aaron (1997), un equipo de trabajo es un conjunto de personas que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial. Esto presenta como principal ventaja, que las decisiones a las que llega el equipo de trabajo, generalmente tienden a ser superiores, con relación a las decisiones tomadas de manera individual. Por ello, los nuevos gerentes deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y delegarla en el equipo, para asegurar de este modo posibilidades de éxito.



El nuevo gerente debe valorar que dentro de la organización existen elementos que integran su propia cultura organizacional, que dificultan el trabajo en equipo, así como la interacción y la colaboración. En tal sentido, se destacan el individualismo, la competencia entre pares, el sentido que se le da a improvisación, las formas de desintegración, la soberbia de algunos gerentes y empleados, entre otras. Por el contrario, existen otros factores que lo facilitan como son mantener una buena comunicación, compartir ideas y conocimientos, ser humilde, ser colaborativo, flexible, amplio y abierto. Saber entender que escuchar es un arte.





Otro enfoque del trabajo en equipo, apunta hacia lograr un equilibrio entre las relaciones humanas y la tarea asignada a cada miembro del equipo. El nuevo gerente debe valorar y trabajar para cumplir con la meta que el equipo se centre en el cumplimiento de la tarea asignada. Cuando esto se logra se alcanza una máxima productividad y efectividad, con un alto rendimiento en el cumplimiento de dicha tarea. Sin embargo, los equipos de trabajo que se centran de manera priorizada en establecer relaciones interpersonales, corren el riesgo de crear excelentes espacios para el intercambio personal y social, pero no logran espacios de alta calidad en el cumplimiento de las tareas asignadas.

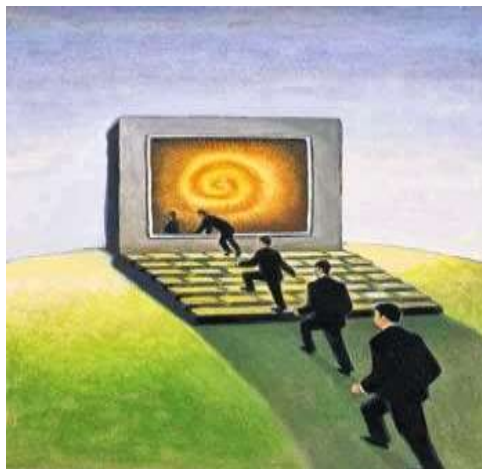
Esto hace que el nuevo gerente necesariamente trabaje por poner en práctica un mecanismo de coordinación y apoyo al equipo de trabajo, que le permita controlar el trabajo, de manera sistemática, evitar conflictos e incrementar el desempeño y la productividad del equipo.





En otro orden de ideas, la teoría de la complejidad según Etkin (2005), está basada en concebir los sistemas, tanto naturales como sociales, como complejos integrados por agentes individuales que interactúan. Estas interacciones que son de carácter no lineal no pueden tratarse de la misma forma que los sistemas simples. “Estas interacciones dan lugar a la característica fundamental: la emergencia de patrones de comportamiento a escala superior que no pueden predecirse a partir de las interacciones entre los agentes individuales” (p. 19.2). Esto lleva a plantear que debe repensarse la organización moderna de manera que el nuevo gerente posea una sensibilidad empresarial caracterizada por cinco principios básicos, a saber:

**1. Principio de gradualidad.** Considerar que no pueden existir trabajos superiores a otros sino trabajos directivos y organizativos. Cada vez se imponen más las relaciones de poder dadas por el lenguaje que cada uno de los miembros de la organización emita y comprenda. En la actualidad, la gradualidad jerárquica se basa más en la competencia comunicativa que en la técnica. Resulta más importante estar dentro que arriba, ser incluido y no perseguir el rango, siendo más valioso tener mando que peso.



**2. Principio del pluralismo.** La complejidad también viene dada por la riqueza y la pluralidad de la realidad, que plantea la conveniencia de considerar cosas diferentes entre sí, especialmente en el campo de las ciencias sociales. En ocasiones los seres humanos tratan la complejidad de manera unívoca y rígida. Sin embargo, existe una racionalidad práctica que indica establecer el “casi siempre” para tratar los problemas complejos, que facilita la capacidad de identificar globalmente una situación compleja.



**3. Principio de la complementariedad.** Tendiente a identificar lo diferente con lo contrario, cuando lo cierto es que la mayor parte de las posibilidades diversas son a la vez compatibles y complementarias. Los valores actuales de las organizaciones son cualitativos y compatibles lo que permite plantearse “yo sólo puedo estar donde tú estás”. La complejidad también está compuesta por la sinergia y la colaboración. “En una situación compleja, el pensamiento puede descubrir una conexión inédita, y la decisión puede hacer emerger una oportunidad vital, que venga dada por la combinación de posibilidades aparentemente contrapuestas” (p. 19.3).



**4. Principio de la integralidad.** La nueva sensibilidad empresarial concibe a las personas como una realidad que a la vez de compleja e unitaria. Sólo el ser humano puede reducir la complejidad y gestionarla. El pensamiento humanista tiene hoy que superar la prueba de la pluralidad de lenguajes. “En esta tarea de recomponer una realidad astillada hay que echar mano, no sólo a la informática y en general de las nuevas humanidades, sino también de las

humanidades clásicas” (p. 19.3). Hay quien propone aprovechar la virtualidad de la retórica y de la poética para hacerse cargo de la complejidad.

## ¿Qué es integralidad?

- El concepto filosófico de integralidad puede rastrearse desde el significado de *integral*, que quiere decir “Dicho de cada una de las partes de un todo: Que entra en su composición sin serle esencial, de manera que el todo puede subsistir, aunque incompleto, sin ella”.
- A diferencia del concepto de integridad, que quiere decir “Que no carece de ninguna de sus partes”.



**5. Principio de la solidaridad.** En el mundo los intercambios son contractuales o transaccionales. Por ello, la fuente de este mundo es la solidaridad y sin ella no es posible la vida organizacional. No es posible que todo se negocie es preciso partir de un mínimo de confianza. “Pero tampoco es deseable que el componente de la solidaridad sea mínimo, porque entonces lo estable y unitario de la conveniencia se dispersa. La solidaridad descarga complejidad” (p. 19.3).



La gradualidad, el pluralismo, la complementariedad, la integralidad y la solidaridad hacen del nuevo gerente un ser humano eminentemente social, que sabe tomar decisiones teniendo en cuenta etapas sucesivas y continuas, que no se excede en la toma de decisiones y lo hace oportunamente, que considera la opinión de sus subordinados, que valora que las decisiones se relacionan y complementan buscando un fin común, que ve las decisiones de

manera integral sin perjudicar a una parte de los afectados beneficiando a otros y que sea solidario con su personal atendiendo todas sus necesidades.

Es posible modelar la complejidad organizacional a partir de la cibernética organizacional, que permite apoyar a los centros de control, integrado por la gerencia a todos los niveles, en sus conversaciones y compromisos, para que a través de la acción, el diseño y la regulación probabilística, las organizaciones sean efectivas y logren su viabilidad en la solución de los problemas organizacionales (Guzman, 2014).

La cibernética organizacional, como enfoque sistémico establece las condiciones necesarias y suficientes para que una empresa sea viable, por lo que para lograr esa viabilidad es necesario que el nuevo gerente en primer lugar asuma el problema de la complejidad organizacional. Además, debe saber identificar y asumir el desbalance de complejidad que existe entre el medio, la organización y la gestión del sistema por parte de la gerencia y a partir de ahí tomar una estrategia para manejar dicha complejidad.

Para medir la complejidad según Guzman (2014), se utiliza el término variedad organizacional que se refiere al conjunto de estados reconocidos o distinciones, que realizan los observadores de la organización respecto a la propia organización. La variedad es una medida de la complejidad (ley de requisito de variedad) y permite que, frente a determinadas variables perturbadoras, característico de la complejidad, sea posible responder con cantidades de variedad equivalente a través de la regulación y el control de los sistemas viables. El centro de gestión tendrá que mantener los resultados esperados de un sistema o situación gerencial en determinados estados deseables, debiendo tener la capacidad de producir respuestas a todas las alteraciones, que tiendan a sacar o descompensar al sistema o situación y los resultados a lograr de los objetivos esperados. En tal sentido, tanto el gerente controlador y la situación a controlar deben ser de naturaleza equilibrada, para lograr igualar la variedad o exceso de información de posibles estados no deseados de una situación determinada.

Sin embargo, es posible que se produzca tal variedad o exceso de información según Guzmán (2014), en el ambiente que rodea el sistema, que obligue al centro de gestión a realizar esfuerzos especiales para manejar esta variedad llamada residual. Ello se realiza a través de dos instrumentos de gestión, para reducir los incrementos de complejidad y lograr nuevamente el equilibrio homeostático del sistema utilizando los amplificadores de gestión,

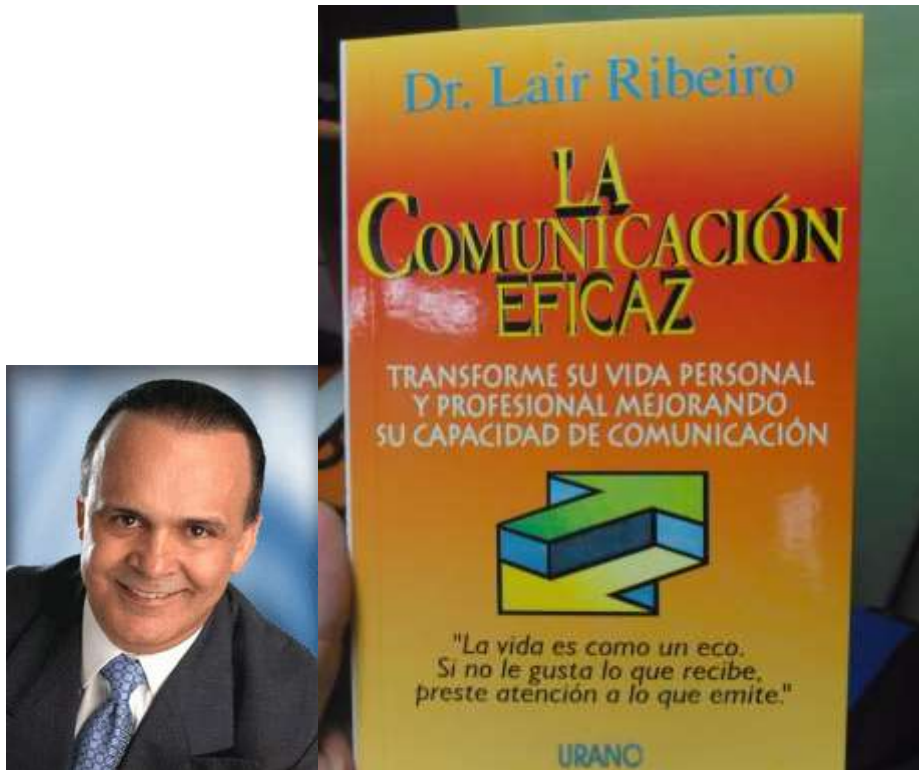
como son el aumento de la delegación y el incremento de los compromisos de las personas, que constituyen el sistema viable; así como, el tiempo, a través de mecanismos propios de reducción como información adicional, nuevos procedimientos y sistemas. La tendencia es que las respuestas de los centros de gestión a las variedades de un sistema viable se orienten al equilibrio. Lo mismo tiende a suceder entre las variedades residuales del medio ambiente y el sistema viable. La búsqueda de estos equilibrios debe conseguirse con el menor daño posible a las personas y a un mínimo costo.

Para los nuevos gerentes en las organizaciones del siglo XXI es vital comunicarse con sus subordinados, colaboradores, inversores y clientes. La base de toda comunicación está en la reacción y en la respuesta a esa reacción. Para Riveiro (1997a), la vida es como un eco, si a usted no le gusta lo que recibe de los demás, preste atención a lo que usted mismo emite. De esa manera podrá ser un buen comunicador. La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. La comunicación interpersonal ha servido a lo largo de la historia, para que los seres humanos se entiendan, conversen consigo mismo y cooperen. Sin embargo, esto no basta para una buena comunicación. “Para que el conocimiento no permanezca en el fondo del océano de la mente, lo que realmente importa es la capacidad de transmitir nuestros mensajes, nuestros pensamientos y sentimientos” (p.11).





La comunicación no sólo se establece con palabras, realmente ellas representan sólo el siete por ciento de la capacidad que tienen las personas para influir en los demás. Comunicarse correctamente necesita antes de pronunciar cualquier palabra, formar una estructura de pensamientos que dé más poder a la comunicación (Riveiro, (1997a).



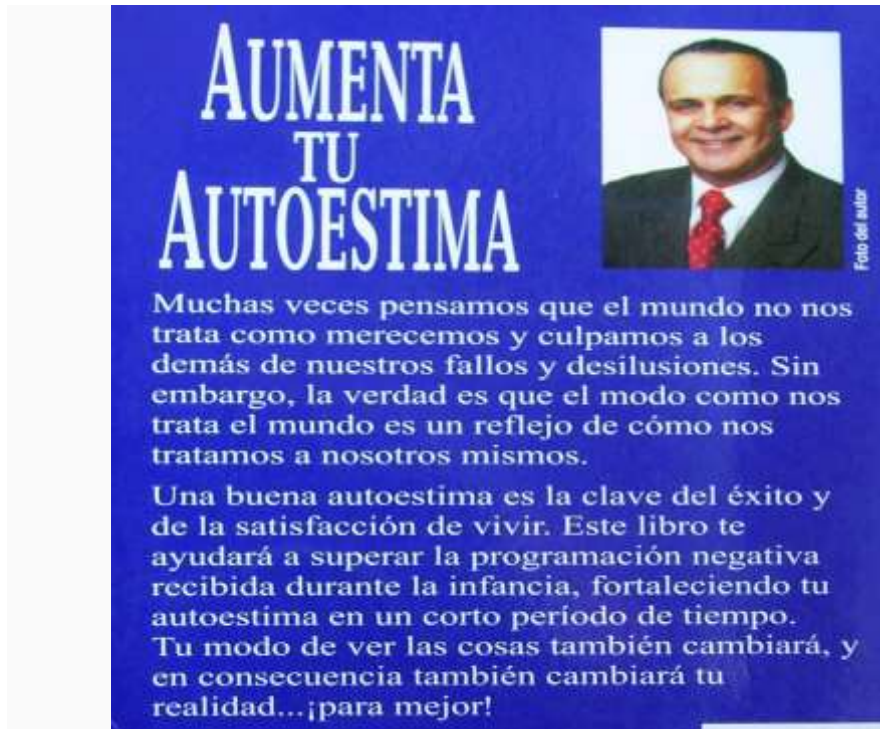
Una correcta comunicación se logra cuando se utiliza la palabra, un adecuado tono de voz y el lenguaje corporal que se ajusta a lo que queremos transmitir. Para Riveiro (1997a), cualquier persona puede ser un buen comunicador. El buen comunicador entra en sintonía con la otra persona, establece una comunicación plena y crea una conexión perfecta, al extremo que no se da cuenta del tiempo que transcurre. Además, el buen comunicador es capaz de respirar al mismo tiempo que la otra persona, logrando una simetría corporal que se comporta como un espejo. “La comunicación es como una danza. Cuando las dos personas adoptan la misma postura, comienzan a pensar de la misma forma, y la sintonía es absoluta” (p.67).

En síntesis, si usted cambia sus propias reacciones, tanto internas como externas, logrará que las personas más difíciles reaccionen de forma diferente. Gritar no es una buena forma de manejar situaciones ni siquiera con la familia. Recuerde que cada uno reacciona



de una forma diferente con las personas problemáticas, porque todos partimos de un punto de vista distinto. No hay dos personas que se vean a sí mismas de la misma manera, una puede estar calmada y serena, otra demasiado segura de sí misma, mientras que otra puede padecer de baja autoestima.

Usted puede determinar cuando una persona posee buena o mala autoestima. Según Riveiro (1997b), una persona con buena autoestima es ambiciosa sin ser codiciosa, poderosa sin ser opresora, auto afirmativa sin ser agresiva e inteligente sin ser pedante.



### **2.3. Complejidad en las organizaciones del siglo XXI**

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que se comportan como sistemas no lineales alejados del equilibrio. Son sensibles a las innovaciones, a las características del ambiente empresarial y se comportan no intencionalmente. No se corresponden con la intención de las personas que los generan, por lo que resultan inesperados y con pocos resultados. Por lo que es imposible poder predecir y controlar el comportamiento a corto, mediano y largo, lo cual es una de las características que la identifica la organización como sistema complejo.

Por otra parte, la teoría de la complejidad según Morín (2005), considera a algunos sistemas sociales o naturales están formados por agentes individuales que interactúan, donde su dinámica se produce debido a las interacciones de carácter no lineal que no

pueden ser tratadas como sistemas simples. Estas interacciones propician la existencia de patrones de comportamiento a escala superior, que no pueden predecirse a partir de las interacciones entre los agentes individuales. Este es un aspecto clave de la complejidad que afecta a la organización y que el ser humano sólo con sus recursos intelectuales y operativos no puede resolver. El éxito de una organización depende de la comprensión que tengan sus integrantes y directivos de los problemas complejos que la afectan, así como de la capacidad que demuestren para buscar los medios y recursos que permitan su comprensión y solución. A continuación se presentan las características de la organización como sistema abierto y como sistema social complejo.

### **La organización un sistema abierto**

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos según Navarro (2001), que crecen, se auto reproducen y presentan una capacidad de respuesta al intercambiar con el medio ambiente. De esta manera, mantienen una interacción activa de intercambio de materia, energía e información con el entorno, que le permiten transformar las entradas o insumos y devolverlas como salidas en forma de productos y/o servicios. Durante la transformación de las entradas aparecen nuevas propiedades no reductibles a los elementos ingresados, que se auto organizan a partir de las interrelaciones internas de la organización.

Otra característica de la organización como sistema abierto es el hecho de estar compuesta por partes o subsistemas que se interrelacionan para buscar un fin común, pudiendo ser considerada cada parte o subsistema como un componente de un sistema mayor que constituye la organización. Además, las organizaciones se comportan como una red de interrelaciones entre los subsistemas que la componen, de donde aparecen nuevas propiedades como la cultura organizacional, el liderazgo y la comunicación. Esto provoca que al abordar la organización como sistema cualquier cambio en alguno de sus elementos afecte las relaciones entre todos y a la organización en general (Navarro, 2001).

En general, puede decirse que las organizaciones como sistemas abiertos se caracterizan por (Katz y Kahn, 1986):

- Poseer un comportamiento probabilístico y no-determinístico ya que se ve afectada por el ambiente que incluye variables desconocidas, además que el comportamiento

del ser humano nunca es totalmente predecible por ser complejo y responder a diferentes variables.

- Comportarse como sistemas complejos que están constituidas por partes que se interrelacionan y se integran en un sistema global.



- Interdependencia de las partes, que provoca que un cambio en una de las partes del sistema afecte a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
- Homeostasis o estado firme, lo que implica que la organización puede alcanzar el estado firme sólo cuando se presentan dos requisitos. La unidireccionalidad, que significa que a pesar de que hayan cambios, los resultados esperados serán alcanzados. El progreso referido al fin deseado, como un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con relativamente menor esfuerzo, mayor precisión y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.



- Existencia de fronteras o límites, que constituye una línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas, que tengan mayor intercambio de energía e información con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, que definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.
- Morfogénesis, lo que significa que el sistema organizacional diferente de los otros sistemas mecánicos y biológicos, tiene la capacidad de modificar sus estructuras básicas identificadas por lazos de realimentación como principal característica.
- Mantiene una constante relación con el entorno mediante el intercambio de materia, energía e información, siendo necesario, para poder sobrevivir y prosperar, mantener una razón favorable de entradas y salidas para lograr transformaciones más eficaces.



- Son sistemas sociales que presentan propiedades distintas y diferentes, sin límites físicos, ni estructura típica establecida. Son un típico sistema social que posee una estructura de sucesos y eventos más que partes físicas, que son inseparables de su funcionamiento. Son sistemas ideados artificialmente que mantienen unidos a sus miembros por lazos afectivos y psicológicos. Además, se pueden diseñar para cumplir un amplio rango de objetivos, así como requieren de diversos mecanismos de control que mantengan las partes unidas y funcionando de manera independiente.

Las organizaciones se distinguen según Katz y Kahn (1986), por ser sistemas sociales que están integrados por cuatro subsistemas, a saber: gerencial, técnico o de producción, de apoyo, de adaptación y de mantenimiento. El gerencial, es el encargado de coordinar las normas de conducta de la organización, así como ajustar, controlar y dirigir la coordinación de los otros tres subsistemas, para que trabajen como sistema y adapten sus exigencias al ambiente externo. Presenta una estructura de autoridad que refleja cómo se controla y gerencia la organización.

El subsistema técnico o de producción, se dedica a la transformación de los insumos que entran a la organización; el de apoyo es el encargado de garantizar la actividad productiva mediante transformaciones ambientales, proporcionando una fuente continua de insumos para la producción, gestionando la exportación de los productos y manteniendo las relaciones con estructuras e instituciones sociales; así como, el de adaptación o mantenimiento, garantiza las funciones relacionadas con la preservación de las personas

que laboran en la organización, mediante la selección y adaptación de las personas, recompensas o sanciones en caso de no cumplimiento de las funciones.



**La organización como sistema abierto**

La organización crece, se vuelve más compleja, sus partes interaccionan, y su ciclo de vida es extenso.

“Toda empresa se puede ver como un sistema abierto con características comunes a un organismo vivo, ya que sólo puede existir mediante el intercambio con su ambiente”

Miller y Rice

Además, Katz y Kahn (1986), definen el subsistema de funciones y papeles que juega cada miembro de la organización, como la estructura formal de la organización conformada por los roles que desempeña cada uno de sus miembros, para lograr los objetivos. Estos roles están relacionados las conductas asociadas al cumplimiento de las tareas de cada individuo.

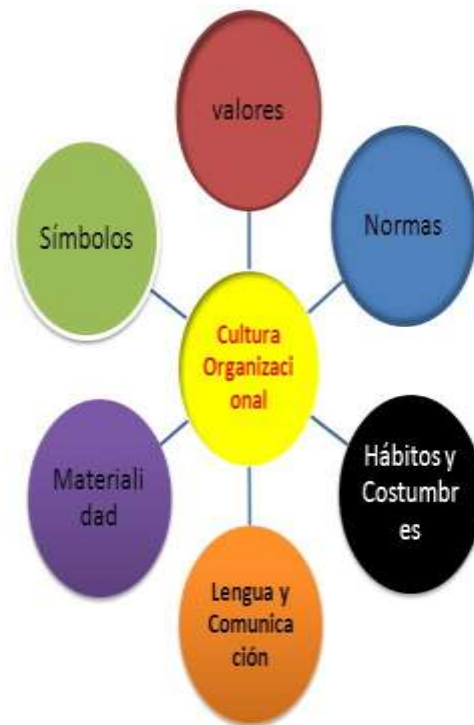
### **La organización se comporta como sistema social complejo**

Las organizaciones se comportan como sistemas complejos según Katz y Kahn (1986), debido a las relaciones de influencia que existen entre su personal, el trabajo que realizan, así como la estructura y formas de trabajo dentro de dicha organización. Estos tres sistemas por su naturaleza propia, su carácter histórico y social son complejos, ya que aluden a una situación o pensamiento del cual sólo se tiene una idea parcial, que resulta difícil reducir y entender para ser comprendida de inmediato. Por ello, es necesario comprender la complejidad como dificultad de comprender una situación, que se rebosa



intelectualmente y que está sometida a la cualidad inherente de la situación presentada. Siendo esto típico de las situaciones que a diario se presentan en las organizaciones.

## Concepto



- La cultura social (nacional) es el conjunto amplio en el que funcionan las organizaciones. Constituye un sistema social complejo de leyes, valores y costumbres en el cual tienen lugar el comportamiento organizacional.

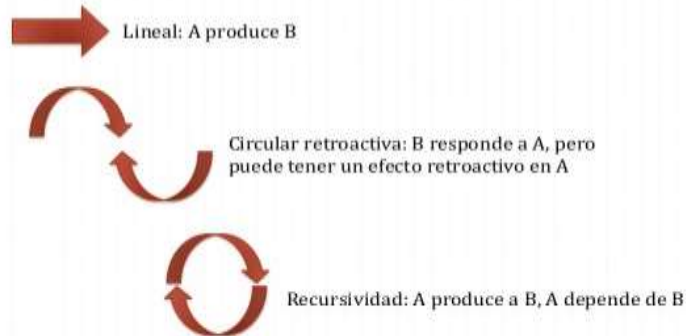
La organización vista como sistema complejo según Katz y Kahn (1986), presenta como características: la auto-organización, creatividad, falta de linealidad, memoria y adaptabilidad. La auto-organización, es el proceso mediante el cual el orden o la coordinación surgen de las interacciones locales entre los componentes de un sistema que inicialmente está desordenado. No pueden ser programados de manera formal sino que se auto-organizan al margen de las relaciones y el conocimiento existente en la organización; la creatividad, la cual se pone de manifiesto cuando los integrantes de la organización y sus directivos proponen ideas y proyectos, con cierto grado de originalidad. Esto se impone dentro del mundo complejo que vive la organización donde se requiere su adaptación al entorno, gustos y hábitos cambiantes de sus consumidores.

La falta de linealidad, implica que pequeñas causas pueden provocar grandes efectos e influir decisivamente en el desarrollo de la organización; la memoria, es típica de los sistemas complejos y se encuentra distribuida por todo el sistema. Cualquier organización tiene un historial que es imprescindible para conocerla y actuar consecuentemente sobre ella; así como, la adaptabilidad, que permite a las organizaciones como sistemas adaptativos complejos reorganizar su estructura interna, sin la intervención de ningún agente externo. Esto se logra mediante el aprendizaje inconsciente que hace que la organización aumente su probabilidad de sobrevivir en medios turbulentos e inestables típicos de los sistemas complejos (Katz y Kahn, 1986),

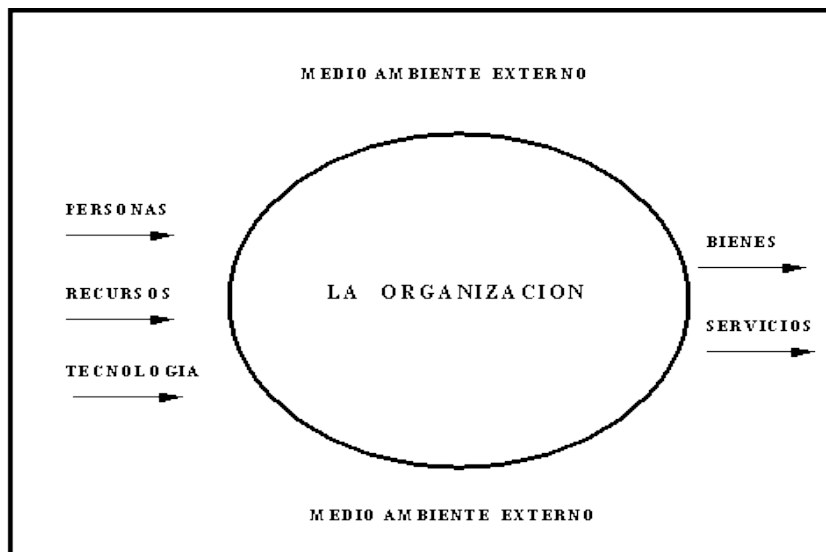
Una organización que produce objetos y brinda servicios según Morín (2005), es capaz de producir todos los elementos necesarios para su propia supervivencia y organización. “Organizando la producción de objetos y de servicios, la empresa se auto-organiza, se auto-mantiene, si es necesario se auto-repara, y las cosas le van bien, se auto-desarrolla desarrollando su producción” (p.122). De esta forma, su auto-producción es necesaria para producir objetos y la producción de objetos se hace necesaria para su propia auto-producción.

En virtud de lo anterior, según Morín (2005) se produce un fenómeno, donde (...) se producen cosas y se auto-produce al mismo tiempo, el productor mismo es su propio producto” (p.122), apareciendo la complejidad como un problema de causalidad. Primero, una causalidad lineal, ya que si la materia prima utilizada al entrar al proceso se transforma para producir objetos de consumo, se produce un efecto lineal que implica tal cosa produce tales efectos. Segundo, una causalidad circular retroactiva, ya que la empresa produce teniendo en cuenta sus necesidades exteriores, su fuerza de trabajo y sus capacidades energéticas internas, por lo que el efecto de vender mal puede retro actuar para estimular o disminuir la producción y los servicios. Tercero, una causalidad recursiva, ya que los efectos y productos son necesarios para el proceso que los genera. “El producto es productor de aquello que lo produce” (p.123).

## Tres ángulos de causalidad:

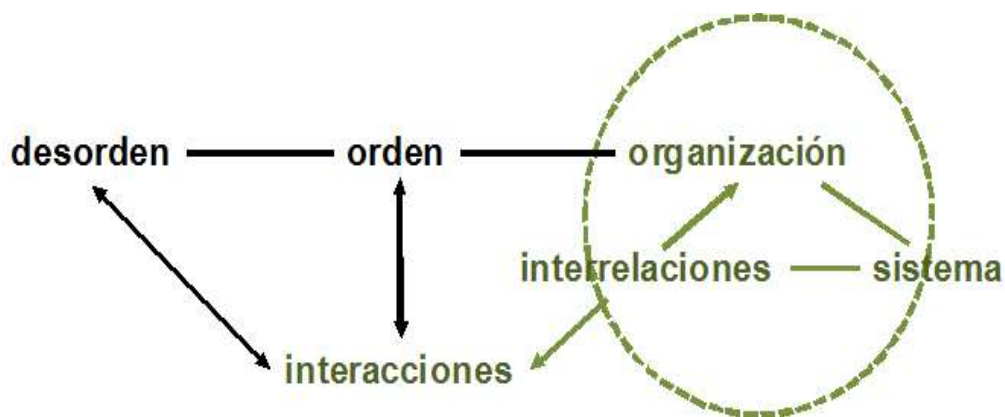


Estas tres causalidades se reencuentran en todos los niveles de la organización como sistema social complejo. Por ejemplo, la sociedad como un todo organizado y organizador, produce a las personas mediante la educación, el lenguaje y la escuela. Igualmente, las personas producen a la sociedad. No se puede ver a las personas por una parte y por otra la sociedad y la organización, con todas sus implicaciones de organigrama, producción, mercadeo, relaciones humanas, entre otras. Todos estos procesos son inseparables e interdependientes. Al respecto Morín (2005) refiere, “Esta comprensión de la complejidad requiere un cambio muy profundo de nuestras estructuras mentales. El riesgo, si ese cambio de estructuras mentales no se produce, sería el de ir hacia la pura confusión o el rechazo de los problemas” (p.12).



Se está frente a sistemas extremadamente complejos que para Morín (2005), se comportan según el paradigma del todo y las partes, donde las partes están en el todo y el todo está en las partes, lo cual constituye el principio fundamental de pensamiento complejo. Esto es válido para la organización que se maneja con reglas de funcionamiento y en cuyo interior están presentes las leyes que rigen a la sociedad. En la organización, también se ponen de manifiesto el orden y desorden. El orden, es todo aquello que se repite, es constante e invariable. Todo aquello que puede ser puesto bajo el amparo de una relación altamente probable bajo la dependencia de una ley.

Por su parte, el desorden para Morín (2005), es todo aquello que presenta irregularidad, desviación con respecto a una estructura determinada, con elementos aleatorios e imprevisibles. “En un universo de orden puro, no habría innovación, creación, evolución. No habría existencia viviente ni humana” (126). Igualmente, “(...) ninguna existencia sería posible en el puro desorden, porque no habría ningún elemento de estabilidad sobre el cual fundar una organización” (p.126). “Las organizaciones tienen necesidad de orden y de desorden. En un universo en el cual los sistemas sufren el incremento del desorden y tienden a desintegrarse, su organización les permite reconducir, captar y utilizar el desorden” (p.126).



A lo anterior se unen dentro de la organización: la estrategia y el programa. Al respecto Morín (2005), plantea que “Un programa es una secuencia de acciones predeterminadas que debe funcionar en circunstancias que permitan el logro de los objetivos. Si las circunstancias exteriores no son favorables, el programa se detiene o falla”. (126). Por otra parte, “(...) la estrategia elabora uno o varios escenarios posibles. Desde el comienzo se prepara, si sucede algo nuevo o inesperado, a integrarlo para modificar o enriquecer su acción (p.126).



La ventaja del programa es su gran economía lo cual provoca que no haga falta reflexionar, todo se hace mediante mecanismos automáticos. Por el contrario, la estrategia, se elabora teniendo en cuenta una situación aleatoria, con elementos adversos y puede modificarse en función de las informaciones, que aparecen durante el proceso teniendo una gran plasticidad. Sin embargo, una estrategia para ser ejecutada por una organización necesita, que dicha organización no sea concebida para obedecer a la programación, sino que sea capaz de considerar los elementos que la integran como contribuyentes en su elaboración y desarrollo (Morín, 2005).



En tal sentido, Morín (2005) plantea que, “(...) nuestro modelo ideal de funcionalidad y de racionalidad no es solamente un modelo abstracto, sino un modelo perjudicial. Perjudicial para aquellos que están en las administraciones, finalmente, para el conjunto de la vida social” (p.127). Este tipo de modelo es evidentemente rígido ya que todo lo programado sufre de rigidez con respecto a la estrategia. “En efecto, en una administración no podemos decir que cada uno pueda volverse un estratega, en ese caso se lograría el más completo desorden. “Pero, en general, evitamos plantear el problema de la rigidez y de las posibilidades de flexibilidad y de «adaptabilidad», lo que favorece las esclerosis del fenómeno burocrático” (127).



La burocracia podría definirse como el conjunto de técnicas o metodologías dispuestas para aprender o racionalizar la realidad exterior, a la que pretende controlar mediante el poder central, a fin de conocerla y llamarla de forma estandarizada o uniforme. La burocracia es ambivalente y racional porque aplica reglas impersonales válidas para todos y asegura la cohesión y la funcionalidad de una organización. Sin embargo, la burocracia también puede ser criticada por ser un instrumento de decisiones que no son necesariamente racionales.



La burocracia puede ser considerada según Morín (2005), “(...) como un conjunto parasitario en el que se desarrollan toda una serie de bloqueos, de embotellamientos que se vuelven un fenómeno parasitario en el seno de la sociedad” (p.127). “Es posible, “(...) considerar el problema de la burocracia bajo este doble ángulo parasitario y racional, y es una pena que el pensamiento sociológico no haya franqueado la barrera de esta alternativa (p.127). “(...) Sin duda que no podía franquearla porque el problema de la burocracia o de la administración está, en principio, formulado en términos fundamentales en el plano de la complejidad” (p.128).

Por otra parte, las relaciones en el interior de una organización y de una sociedad se comportan de una manera complementaria y a la vez antagónica. Esta complementariedad antagónica está implantada sobre una ambigüedad. Describe Morín (2005), que Daniel Mothé, antiguo obrero profesional de la Renault, explica cómo en su taller, una asociación informal, secreta, y clandestina, manifestaba la resistencia de los trabajadores contra la organización rígida del trabajo, solicitando que se les permitiera ganar un poco de autonomía personal y de libertad. “Súbitamente, esa organización secreta creaba una organización flexible del trabajo. La resistencia era colaboracionista, porque era gracias a ella que las cosas funcionaban” (p.129).

## **Relaciones interorganizacionales**

- En una sociedad rica en organizaciones, el ambiente de cualquier organización esta integrado por muchas otras organizaciones.
- Mercado libre: fijación de precios, primeras interrelaciones de las empresas, hoy es necesario desarrollar nuevos medios para la integración interorganizacionales.
- Muchas de los problemas sociales y medio ambientales que enfrenta nuestra sociedad no pueden ser manejados por una sola organización, ya que requieren esfuerzos combinados de muchas organizaciones complejas (publicas y privadas )Ej.: sistemas portuarios, programas de servicios de salud, programas de eliminación de desperdicios, etc.

Se hace evidente que las organizaciones son ejemplos vivos de sistemas complejos caracterizados por la turbación, confusión, incapacidad para definir de manera simple y clara una determinada situación. Esto se pone de manifiesto cuando Morín (2005) plantea que, “El desorden constituye la respuesta inevitable, necesaria e incluso, a menudo, fecunda, al carácter esclerotizado, esquemático, abstracto y simplificador del orden” (p.130). Un problema histórico global se plantea entonces: “(...) ¿cómo integrar en las empresas las libertades y los desórdenes que pueden aportar? (p.130). La respuesta parece estar clara: es necesario tratar la organización como un sistema social complejo.

Por otra parte, en la organización se ponen de manifiesto las características de un sistema social complejo, cuando se analiza cómo se produce la comunicación entre sus integrantes y con el exterior. Cuando un emisor emite un mensaje no implica que pueda conocerse en tiempo y forma la reacción del receptor. Además, esa interacción que se produce al emitir el mensaje puede surtir efecto en otras partes que no estaban afectadas por el mensaje. Dos personas hablando tienen dos interacciones: una como emisor y otra como receptor. Sin embargo, tres personas hablando tienen siete interacciones: A con B, B con C, C con A y las simétricas, además de una relación triple. Incluso con un número pequeño de conexiones la naturaleza de una sola interacción puede convertir al sistema en muy complejo.



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

- ❖ La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia el medio ambiente.
- ❖ La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- ❖ La comunicación organizacional, implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.
- ❖ *La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes*

Visto desde el punto del desarrollo de proyectos a nivel organizacional añadir personal a un proyecto genera complejidad, ya que aumentan exponencialmente el número de interacciones en cuanto a comunicación, organización, planificación, seguimiento y control del proyecto. Además, el rendimiento del sistema depende del propio sistema, por lo que no es posible comprender el funcionamiento de sistemas complejos descomponiéndolos en partes, sin tener en cuenta las relaciones entre esas partes. En las organizaciones las interacciones de los miembros afectan a otros miembros que pudieran no estar implicados inicialmente en el asunto, las decisiones afectan al colectivo. El sistema en su conjunto como organización, evoluciona a lo largo del tiempo con cada interacción, no siendo posible predecir esa evolución.



### **10 pilares para una comunicación eficaz**

¿Qué y cómo transmitir información?

Es necesario precisar bien la información que se va a transmitir y la forma de transmitirla.

¿Es realmente de interés la información que se quiere transmitir?

Es necesario ponerse en el lugar de las otras personas y preguntarse, si les interesa recibir la información que se les va a comunicar. Resulta verdaderamente útil para el logro de sus propósitos en la vida.

¿El mensaje a transmitir es claro y entendible?

Como receptores o interlocutores la persona desarrolla cierta empatía con lo que más se identifica. Sin embargo, antes de transmitir el mensaje se debe interiorizar la información que se va a transmitir, para entenderla y posteriormente transmitirla de manera clara y entendible utilizando el canal más adecuado.



¿Es realmente novedosa la información que se va a transmitir?

Es necesario transmitir algo que no se sepa o al menos que no se haya dicho, oído o visto antes, de manera que llame la atención, active la inteligencia y genere creatividad en los receptores.

¿A quién va dirigido el mensaje?

Cuando se tiene una información de interés que transmitir, el factor clave viene determinado por la persona o el grupo que vaya a recibir el mensaje. No es necesario anunciárselo al mundo, sino dirigirlo a la persona o el grupo de personas que les resulte útil.

¿Se habla la misma lengua en una forma clara y organizada?





¿Se habla la misma lengua en una forma clara y organizada?

Si se quiere que la otra persona entienda es necesario ser claro. El mensaje a transmitir, se interioriza y se expresa de manera clara, precisa y directa, sino el resto de las personas no lo entenderán. Por ello, debe prepararse bien el mensaje, transmitámoslo de manera clara y adecuada y a partir de ahí esperar la retroalimentación de los interlocutores.



¿Cuál es la mejor forma de llegar a los interlocutores con el mensaje que se quiere transmitir?

Debe comenzarse por determinar dónde se encuentran los receptores, ya que cada vez son más los canales que se dispone y generalmente los interlocutores están recibiendo información por diferentes canales a la vez. Es necesario asegurarse que se está utilizando la mejor forma y el mejor medio para enviar el mensaje.



¿Cómo hacerse oír con la relevancia que se quiere?

Los interlocutores reciben información simultáneamente por diferentes canales, por lo que sólo queda garantizar que se transmite una información interesante, no conocida, y novedosa, utilizando el canal más fiable y atractivo.

¿Cómo asegurarse que se ha transmitido lo que se quería transmitir y en la forma más adecuada?

Cuando se tenga el mensaje a transmitir listo debe prepararse un test que evalúe el contenido del mensaje. Al aplicarse se podrá comprobar si realmente dice lo que se quería decir y si la forma es la correcta, para que cause la impresión positiva y el objetivo que se espera.

¿Qué objetivo final se busca?

Indudablemente, el objetivo final que se busca es que los interlocutores escuchen y entiendan para que puedan utilizar la información en interés de sus necesidades personales y colectivas. No se trata de comunicar para que la persona se de conocer, sino se trata de comunicar algo útil que despierte nuevas expectativas en los interlocutores utilizando el canal más adecuado.

**DOON!**  
REVISTA MARIÁ LACINA  
EN BUSCA DE NUEVOS  
**TALENTOS 2015!**  
**GUÍA DEL CONCURSANTE**

# EL MENSAJE

Si tenemos claro el propósito de la historia podrá ser cumplido si es que el mensaje está bien estructurado.

## CONSEJOS

Aquí los consejos son simples. antes de pensar en todo lo que quieres que tenga tu historia (como un personaje misterioso, una chica sexy, chistes, escenas de acción o un drama muy intenso)

Piensa ¿Qué te gustaría que se lleven los lectores al terminar de leer tu historia? una vez teniendo claro tu propósito podrás desarrollar tu historia con mayor fluidez y facilidad.

Por ejemplo si tu objetivo es mostrar lo que es el "trabajo en equipo efectivo" Primeramente tu historia tendrá que tener un equipo en ella ¿no?, también un conflicto a desarrollar que fortalezca el objetivo. Y un final que lo reafirme. ¿suena fácil no?

Transmitir un mensaje no solamente es dejar una moraleja, una enseñanza o un final feliz. mensaje es lo que se queda el lector al terminar de leer tu historia.

En DooN! estamos buscando historias que no solamente entretengan, buscamos historias que puedan trascender y esto dependerá mucho de lo que se en quede el lector después de haber leído tu historia. Este propósito puede ser una enseñanza, un valor, una experiencia, una emoción o de todo un poco. No tiene por qué caer en que todo debe terminar bien. Se puede dejar algo aún con un final en el que no gane el protagonista, o en el que pierda algo. hay un sin fin de posibilidades. tantas como la comunicación.

Finalmente, puede afirmarse que las organizaciones se comportan como un sistema social complejo, ya que se caracterizan por la turbación, confusión, incapacidad para definir de manera simple y clara una determinada situación. Se comportan como el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen el mundo interno y externo que las rodea. Por ello, la complejidad en las organizaciones se presenta con los rasgos de lo enredado, lo inextricable, el desorden, la ambigüedad y la incertidumbre.



## CAPÍTULO III

### LIDERAZGO DE LA NUEVA GERENCIA ANTE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS

*“Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso  
es la influencia, no la autoridad”*

**Ken Blanchard**

*“No serás un gran líder si quieres hacer todo por ti mismo  
o sólo obtener el crédito de ello”*

**Andrew Carnegie**

*“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”*

**Peter Drucker**

*“El futuro tiene muchos nombres: para el débil es lo inalcanzable,  
para el miedoso es lo desconocido.  
Para el valiente, la oportunidad”*

**Victor Hugo**

El liderazgo puede definirse como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que tiene un individuo para influir en la forma de ser o actuar de las personas o grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Es el arte de motivar, comandar y conducir a las personas. Viene de la raíz inglesa leader que significa 'líder' y se compone con el sufijo "azgo", que significa condición o estado.

Es la cualidad que tiene una persona para colocarse en una situación de líder. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente. El liderazgo no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

El liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas. En tal sentido, contar con una dirección ajustada a los requerimientos de las empresas, representa una vía para lograr los objetivos

trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido. Pero antes de continuar con el discurso veamos algunos videos sobre liderazgo.

**Daniel Goleman - Liderazgo e Inteligencia Social**

<https://www.youtube.com/watch?v=4xIgdbutJac>

**Daniel Goleman. Inteligencia emocional**

<https://www.youtube.com/watch?v=9cESqKVYPmk>

**Maureen Ramírez. Líder y estilos de liderazgo**

<https://www.youtube.com/watch?v=K-igJYQSF94>

**John C. Maxwell - Liderazgo: 10 Acciones Para Crecer Como Líder**

<https://www.youtube.com/watch?v=cfSQVDCjZyA>

**Miguel Ángel Cornejo - Liderazgo: el poder del carisma de un líder**

<https://www.youtube.com/watch?v=TYfBJjKWmbE>

**David Fischman. Liderazgo en práctica tipos de líder liderazgo en acción**

<https://www.youtube.com/watch?v=z3vRtpTPOvM>



### **3.1. Neuroliderazgo**

Uno de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años según Braidot (2008), es el de neuroliderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial. El neuroliderazgo representa una perspectiva revolucionaria y novedosa en cuanto a la conceptualización del liderazgo y de los factores clave para su ejercicio eficaz.

**Néstor Braidot. Neuroliderazgo**

<https://www.youtube.com/watch?v=hEilJXP41o>

Esta nueva dimensión según Dispensa (2007), está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología. Esta disciplina intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta o desempeño, la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos, vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo. Esto supone una reconceptualización del liderazgo, no con base a las teorías clásicas basadas en el conocimiento acumulado de la gestión, sino en función de la comprensión del funcionamiento del cerebro que aporta la neurociencia.



El neuroliderazgo se enfoca según Braidot (2008), en los factores intelectuales y emocionales vinculados a la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo, el aprendizaje individual y organizacional, los procesos motivacionales, la creatividad e innovación, los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional. Es en estas áreas donde el neuroliderazgo interpreta y traduce los descubrimientos de la neurociencia, en metodologías, modelos y herramientas de aplicación práctica dentro de las empresas e instituciones



Por otra parte, el neuroliderazgo pone el énfasis en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro, más que en el aprendizaje de modelos externos de liderazgo y gestión, que se han acuñado a lo largo de la historia como conocimiento acumulado. Al respecto, expresa Braidot (2008), que los verdaderos líderes son quienes tienen el cerebro preparado para decidir sobre la marcha de los acontecimientos. “Ya no hay tiempo para imaginar escenarios porque la velocidad con que cambian las circunstancias no lo permite. Tampoco hay tiempo para estudiar el caso y, mucho menos, para aplicar una solución aprendida” (p.10). El neuroliderazgo apunta más a la toma de decisiones instintivas que a las decisiones de libros (recetas teóricas), facilitando oportunidades para exploraciones creativas ante retos de amplias dimensiones.

*“Enseñar sin saber cómo funciona el cerebro es como querer diseñar un guante sin nunca haber visto una mano”.*

**Leslie Hart**

Algunos de los aportes del neuroaprendizaje, dentro del neuroliderazgo que pueden ser considerados como parte de la gestión del liderazgo a nivel organizacional son (Braidot, 2008):

**1. Aprendizaje por asociación.** El ser humano aprende por asociación. En sus estudios Hebb (1980), concluye que,“(…) los nuevos circuitos o redes neuronales se establecen más fácilmente por la influencia de otros circuitos existentes” (p20). Es decir, el cerebro aprende más fácilmente algo nuevo que le resulta desconocido, partiendo de lo que ya aprendió y conectó sinápticamente (algo familiar), de esta forma se agregan las nuevas conexiones relacionadas con la nueva información. El aprendizaje por asociación refiere a que los líderes necesitan proveer el contexto informativo que facilite el aprendizaje en el trabajo.

**2. Aprendizaje por experiencia.** Los principios de la neurociencia sugieren que la experiencia es la vía más efectiva para generar cambios neurológicos. Comenta Tulving (2010), que las informaciones que obtenemos a través de la experiencia sensorial se graban más fuertemente que las que obtenemos en forma puramente intelectual. En tal sentido, el líder es el responsable de crear las condiciones para facilitar y desarrollar los procesos cognitivos y funciones ejecutivas del cerebro de un modo que la gente pueda aprender.

*“La experiencia es el mejor maestro”*  
**Aristóteles**



3. **Capacidad de atención.** Uno de los aspectos de la cognición humana más atractivos y de mayor aplicación para el liderazgo según Braidot (2008), es la capacidad de atención, que se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad para resolver problemas y la toma de decisiones. Es por ello, que una adecuada densidad de atención modela el cerebro, en un sentido literal, ya que refuerza circuitos neurales específicos que forman parte de diferentes estructuras de la corteza prefrontal.



La importancia de este hallazgo afirma Braidot (2008) radica en que la corteza prefrontal también se encuentra fuertemente implicada en la capacidad de planificación, resolución de problemas y toma de decisiones. De modo que a mayor concentración, mayor densidad de atención. El éxito depende, entonces, de la capacidad de un líder para enfocar e inducir a otros a enfocar la atención con intensidad y frecuencia en ideas específicas.

Entonces, ¿Se puede, entonces, utilizar toda esta información aportada por la neurociencia para preparar el cerebro para liderar, tomar decisiones con mayor precisión, dirigir equipos de trabajo con mayor eficacia, etc.? La respuesta es afirmativa. El neuroliderazgo encierra un gran potencial para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones. Las nuevas herramientas no están afuera, sino dentro de cada uno de nosotros. Ya no hay dudas que la optimización de las funciones del cerebro individual, mediante un trabajo sistemático de neuroplasticidad autodirigida, es el primer paso para construir un cerebro organizacional preparado para afrontar con éxito los desafíos inherentes a la gestión de nuestro tiempo.



### 3.2. ¿Qué define a un líder?

El concepto tradicional de liderazgo en la actualidad se ha transformado. Ya no se trata de una persona con alto rango, que comanda, coordina y controla, sino que el verdadero líder es una persona que, en primer lugar, irradia e inspira a los demás. Todos los seres humanos nacen siendo líderes. Sin embargo, se nace líder pero en el proceso de socialización se pierde esta cualidad. Como consecuencia, la persona deja de proponerse cosas nuevas por temor a que sus ideas sean consideradas extrañas en vez de extraordinarias. Los líderes presentan una serie de características, a saber:

1. **Autenticidad.** Conoce su escala de valores y vive de acuerdo a ella. Es consciente de que la autenticidad no es un concurso de popularidad.
2. **Soñador.** Imagina un mejor mañana, visualiza un futuro mejor, cree en la posibilidad de crecer y alcanzar lo que aún no se ha alcanzado.
3. **Innovador.** Explora y crea nuevas formas de alcanzar los sueños.



4. **Trabajar con pasión.** Pone todo de sí en su trabajo y lo hace con alegría, sin importar cuál es la función que desempeña.
5. **Ver lo mejor de cada persona.** Identifica los dones y talentos de quienes lo rodean y les ayuda a dar lo mejor de sí mismos.
6. **Positivismo.** Puede ver la cara amable de las cosas aún en situaciones críticas. Sabe que las crisis están para mostrarle una forma de mejorar.
7. **Impacto de sus actos.** Analiza el impacto en sus actos sobre la base de los resultados y se responsabiliza por lo que le corresponde. No culpa y no juzga.
8. **Ser parte de la solución.** En lugar de concentrarse en los problemas busca soluciones y pone su grano de arena.
9. **Dar el ejemplo.** Sabe que dar ejemplo no es la mejor forma de influir en los demás sino la única.

Un líder es alguien que comparte su visión con los demás sin importarles que la persona no pueda verla, muestra cómo se ve su sueño y brinda argumentos para seguirlo. Lo más común, de momento, es que personajes con altos cargos o con roles educativos sean los que estén invirtiendo en desarrollar su liderazgo. Un líder es alguien que sueña un mundo mejor, que con su ejemplo inspira a otros y que impacta positivamente la vida de los demás. Todas las personas pueden ser líderes.

“Dar con los individuos que tengan lo que hay que tener para ser líderes es más un arte que una ciencia”.

**Daniel Goleman**



Una persona puede ser extremadamente talentosa e increíblemente inteligente, ser incisiva, tener ideas brillantes y ser muy analítica, pero aun así no ser un líder. Existen pruebas fehacientes que la inteligencia emocional que posea un líder incide directamente en su capacidad para desempeñar sus labores de liderazgo. En tal sentido, es prudente preguntarse ¿Cómo se puede reconocer la inteligencia emocional en las personas? ¿Cómo

se puede saber si alguien es emocionalmente inteligente? ¿Qué dimensiones de la inteligencia emocional debe poseer un buen líder? Estas dimensiones expresadas por Goleman (2013) en su modelo de inteligencia emocional son: autoconciencia, autogestión, empatía y capacidad social.

La autoconciencia, según Goleman (2013), es la habilidad de reconocer y entender nuestros caprichos, emociones y conductas, así como también en la forma que afectan al resto. Seguridad en sí mismo, autovaloración y sentido del humor. “(...) la autoconciencia implica comprender en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos de uno mismo” (p.35). Las personas con autoconciencia no son demasiado crítica, ni excesivamente exigentes, “(...) sino sinceras consigo mismo y con los demás” (p.35). La persona que posee un alto grado de autoconciencia reconoce cómo afectan sus sentimientos a él mismo, a los demás y a su rendimiento laboral.

## 1. Auto Conciencia

- **Sepa reconocer sus emociones propias**
  - ¿Tengo hambre o ansiedad?
  - ¿Enojo, frustración o estrés?
  - Busque más ejemplos dentro de su propia experiencia cotidiana.



La autoconciencia, para Goleman (2013), abarca la concepción que tiene una persona de sus valores y objetivos. Una persona con autoconciencia sabe a dónde se dirige y por qué y estará en capacidad de tomar decisiones acertadas y eficientes. Por el contrario, si una persona carece de autoconciencia “(...) podrá tomar decisiones que provoquen un conflicto interior por entrar en contradicción con valores soterrados” (p.36). La autoconciencia también puede identificarse durante las evaluaciones de rendimiento. La persona autoconsciente está al tanto de sus limitaciones y sus puntos fuertes, “(...) se siente cómoda hablando de ellos y con frecuencia demuestra afán de recibir críticas constructivas” (p.37).

Las personas autoconscientes también pueden reconocerse por su confianza en sí mismo. Conocen bien sus capacidades y es menos probable que se pongan en una posición en la que puedan fracasar. Además, saben cuándo deben pedir ayuda. “(...) No buscan un reto que no pueden superar por sí solos. Sacan partido de sus puntos fuertes. (...) Quienes valoran con sinceridad (es decir quiénes son autoconscientes) están bien facultados para ser lo mismo con las empresas que dirigen” (Goleman, 2013, p.37 y 38).

Los impulsos biológicos según Goleman (2013), determinan las emociones en el ser humano. Es imposible prescindir de ellos pero es posible hacer mucho para gestionarlos. La autorregulación, una especie de conversación interior continuada, es el componente de la inteligencia emocional “que nos libera de la prisión en que pueden encerrarnos nuestros propios sentimientos. “(...). La gente que entablan este tipo de conversación tienen momentos de mal humor e impulsos emocionales, como todo el mundo pero encuentra formas de controlarlos de forma útil” (p.39).



**Autorregulación**  
Autoconciencia  
Empatía  
Gestión de las emociones  
Habilidades sociales

### AUTORREGULACIÓN

Autorregularte significa ser capaz de manejar y controlar tus estados emocionales. Las palabras claves son *manejo* y *control*.

*El secreto de la autorregulación está en trabajar con tus sentimientos, no en entregarte a ellos*



Es preciso preguntarse, según Goleman (2013), ¿Por qué es tan importante la autorregulación para los líderes?. En primer lugar, quienes controlan sus sentimientos y sus impulsos, es decir las personas razonables, pueden crear un entorno de confianza e imparcialidad “(...) en el que la política y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad es elevada” (p.40). En segundo lugar, la autorregulación es importante por motivos de competitividad. En el mundo empresarial actual imperan la ambigüedad y el cambio. Las empresas se fusionan y se dividen con frecuencia. La tecnología transforma el trabajo a una velocidad impresionante. En ese mundo, las personas que logran controlar sus emociones pueden avanzar con los cambios. La autorregulación en el liderazgo fomenta la integridad, “(...) que no solo es una virtud personal, sino un punto fuerte en el campo organizativo” (p.41).

Los indicadores de la autorregulación emocional son fáciles de ver. Ellos contemplan, “(...) tendencia a reflexionar y a meditar, comodidad ante la ambigüedad y el cambio, y también integridad, es decir, capacidad de reprimir deseos impulsivos” (Goleman, 2013, p.42). La autorregulación y la motivación, se combinan en las persona con alto grado de motivación, ya que mantienen siempre el optimismo, saben controlar o redirigir impulsos y presentan inclinación a suspender cualquier tipo de juicio infundado. Practican la honradez e integridad y se mantienen abiertos a los cambios. Saben combinar la autorregulación para obtener resultados con el propósito de superar la frustración y la depresión después de un fracaso.

La empatía, es la habilidad para comprender el lado emocional de las personas. Es desarrollar el talento en el trato hacia las otras personas de acuerdo a las reacciones emocionales que tengan. Es experiencia en la construcción y retención de talentos, sensibilidad cultural cruzada y servicio al cliente. Según Goleman (2013), de todas las dimensiones de la inteligencia emocional, “(...) la empatía es la que se reconoce con mayor facilidad” (p.44). En el mundo empresarial se elogia y mucho menos se recompensa a una persona por su empatía. Sin embargo, es necesario precisar que “(...) la empatía no equivale a sensiblería; en el caso de un líder, no supone adoptar las emociones de los demás como propias y tratar de complacer a todo el mundo, por lo que sería una pesadilla e impediría actuar” (p.44). Para un líder, implica considerar detenidamente los sentimientos de sus subordinados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes.

### ¿Cómo se desarrolla la empatía?

Los padres son los que cubren las necesidades afectivas de los hijos y los que les enseñan, no solo a expresar los propios sentimientos, sino también, a descubrir y comprender los de los demás.



En definitiva, cuando las necesidades afectivas y emocionales han estado cubiertas desde los primeros años de vida. Desarrollamos mucho mejor la empatía.

La empatía, es importante hoy en día según Goleman (2013), por tres razones fundamentales: “(...) el incremento en la utilización de equipos, el rápido avance la globalización y la necesidad creciente de conservar a los buenos trabajadores” (p.45). El reto de dirigir un equipo implica encomendarle a cada uno de sus miembros el cumplimiento de sus tareas y alcanzar un consenso. Esto se dificulta aún más si el equipo es numeroso. Para apoyar el logro de esta tarea, “(...) el líder debe ser capaz de notar y comprender los puntos de vista de todos los que se sientan a la mesa” (p.46). En el campo de la globalización la empatía también juega un papel importante en el líder empresarial. La gente que hace gala de poseer una alta empatía, “(...) está en sintonía con las sutilizas del lenguaje corporal, recibe el mensaje que se esconde entre líneas” (p.47).



La empatía según Goleman (2013), también juega un importante papel en retención de los trabajadores y hoy día cobrar aún mayor valor ya que “(...) Cuando se marcha un trabajador se lleva el conocimiento de la empresa” (p.47). Con frecuencia la gente duda que los líderes puedan tomar decisiones difíciles si tienen en cuenta los sentimientos de todas las personas que vayan a verse afectadas, “(...) pero lo cierto es que los líderes empáticos no se limitan a simpatizar con la gente que los rodea: utilizan sus conocimientos para que sus empresas mejoren de forma sutil pero determinante” (p.48).

La capacidad social, es la habilidad para administrar relaciones y crear redes entre personas. Una habilidad donde se encuentran puntos en común y se construyen relaciones sociales. Es efectividad en el liderazgo hacia el cambio; persuasión; experiencia en la construcción y liderato de equipos. Para Goleman (2013), la capacidad social no es una simple cuestión de simpatía, “(...) sino de una simpatía con un objetivo determinado: hacer avanzar a los demás en la dirección que deseamos, se trata del consenso sobre una nueva estrategia de marketing o del entusiasmo ante un nuevo producto” (p.48). Las

personas con capacidad social tienen un amplio círculo de conocidos, con los que se relacionan y tienen en común, logrando una adecuada compenetración. “(...) Esto no quiere decir que alternan contantemente, sino que trabajan dando por sentado que a solas no se consigue nada importante. Son personas que tienen preparada una red cuando llega el momento de actuar” (49).



La capacidad social según Goleman (2013), es la culminación de las demás dimensiones de la inteligencia emocional. “La gente tiende a ser muy eficiente en la gestión de las relaciones cuando logra comprender y controlar sus emociones y demostrar empatía por las de los demás” (p.49). La motivación, al igual que la autorregulación, también contribuye a la capacidad social La gente motivada para obtener resultados suele ser optimista, incluso ante los fracasos. En tal sentido, su actitud positiva se refleja en sus conversaciones y encuentros sociales, gozando de popularidad y aceptación. La capacidad social también reconoce el entorno laboral. Por ejemplo, las personas que poseen capacidad social “es hábil en la gestión de equipos, gracias a la empatía, y también destaca por sus grandes dotes de persuasión, donde se manifiestan tanto la autoconciencia como la autorregulación y la empatía” (p.49).

La gente con dotes de persuasión sabe cuándo hay que apelar a las emociones y cuándo es necesario apelar a la razón. Además, “si la motivación se muestra en público este tipo de individuo resulta un excelente colaborador: su pasión por el trabajo se contagia a los demás, que se animan a buscar soluciones” (Goleman, 2013, p.49). ¿La capacidad social se considera una aptitud clave para el liderazgo en la mayoría de las empresas? La respuesta es sí. Las personas saben que los líderes tienen que gestionar las relaciones adecuadamente, que no pueden vivir aislados, porque una de sus funciones primordial es mantener la armonía entre sus trabajadores, incidiendo en su



comportamiento y logrando que las decisiones sean aceptadas, acatadas y cumplidas por ellos. No cabe dudas, que la inteligencia emocional se aprende, no es sencillo, pero resulta un compromiso para todos los líderes, tanto individualmente como para el buen desempeño de la organización.



### 3.3. Tipos de liderazgo

El fenómeno del liderazgo se materializa en la influencia que tiene una persona, que se considera líder sobre el resto los de componentes del grupo. El líder tiene unas características personales y un carisma que le permite polarizar y dirigir el grupo. Los líderes tienen una gran capacidad de percepción social es decir, tienen sensibilidad para

darse cuenta del estado de ánimo y clima general del grupo; tienen convicción, prestigio y capacidad de dirección, que influye en la psicología de las personas que adoptan los puntos de vista del líder, aunque no es lo mismo liderazgo que dirección.



La dirección tiene que ver con la organización formal, establecida por los propietarios de la empresa, que permite ejercer de manera legítima la autoridad. Pero, un líder no necesariamente ocupa puestos de dirección en la empresa, pero tiene influencia sobre las personas de su entorno. El líder tiene seguidores, mientras que el director tiene subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa un directivo debería tener capacidad de liderazgo. Otra alternativa es que el directivo cree equipos con personas que posean los estilos de liderazgo de los que carece.

Los directivos que mejores resultados obtienen utilizan con armonía una amplia gama de estilos de liderazgo. Los estilos de liderazgo más conocidos son los siguientes (Goleman, 2013):

1. **Estilo coercitivo.** El líder ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Los subordinados actúan para evitar castigos. Funciona bien en situaciones de emergencia, cuando hay que dar un cambio radical al negocio o con trabajadores problemáticos. Sólo debe utilizarse en circunstancias concretas, ya que a largo plazo este estilo estropea seriamente el ambiente de trabajo y es negativo para el logro de los objetivos de la empresa, debido a que los trabajadores se desmotivan, no colaboran, dejan de transmitir ideas o información relevante por miedo a ser reprendidos.

# Coercitivo

**No flexibilidad**

**La toma de decisión descendente:** hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz.

**Falta de sentimiento de consideración y respeto.**

Pensamiento: **"para qué voy a hacer sugerencias si a final van a pasar de mis ideas"**

**Desaparece el sentido de responsabilidad:** las personas no tienen libertad para actuar con iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo

Las personas pueden llegar a adoptar la actitud **"no voy a ayudar a este..."**

**Efectos negativos sobre el sistema de recompensa.** Se corroe el orgullo de satisfacción por el trabajo bien hecho

No se motiva a las personas mostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión compartida de la empresa

**Falta de la visión:** supone la pérdida de claridad y compromiso.

2. **Estilo orientativo.** El líder tiene una visión clara a largo plazo. Con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. Además las motiva haciéndoles ver cuál es su papel en el conjunto de la organización. Este estilo es el más efectivo en la mayoría de las situaciones. Mejora notablemente el ambiente de trabajo. No es recomendable cuando el líder está a cargo de un equipo de expertos con más experiencia que él y que pueden considerarlo engreído o no apto. Tampoco funciona cuando el líder toma demasiado protagonismo, ya que puede romper el espíritu igualitario que necesita un equipo efectivo.

# Orientativo

El líder es un **visionario**

El líder **Motiva** a las personas aclarándoles cómo su trabajo encaja en la empresa

El líder **define los estándares** que hacen funcionar en la realidad su visión

**Feedback sobre el desempeño** (tanto positivo como negativo) determinado a ayudar a conseguir la visión.

**Compromiso hacia los objetivos** y la estrategia de la organización

**Flexibilidad:** Los líderes dan a su gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados

El líder **describe su punto final**, pero deja a las personas mucho margen para averiguar su propio camino

Los trabajadores son tenidos en cuenta.

Enmarca las tareas individuales dentro de una gran visión

Los estándares de éxito son claros para todos, así como las recompensas.

3. **Estilo afiliativo.** El líder cuida los sentimientos de sus empleados, genera vínculos afectivos y crea armonía entre los miembros del grupo. Esto genera una fuerte lealtad, crea motivación y facilita la comunicación. Mejora el ambiente de trabajo. Este estilo deja libertad a las personas para que realicen su trabajo. Por esto, si el estilo afiliativo se utiliza de manera exclusiva puede dejar a los empleados sin rumbo, También puede dar la impresión de que se tolera un rendimiento bajo. Por esto debería combinarse con otros estilos y en especial con el estilo orientativo.



# 3

## EL ESTILO AFILIATIVO

*"Las personas son primero"*



4. **Estilo participativo.** El líder obtiene ideas y toma decisiones de manera conjunta con los empleados. Esto facilita la aceptación de las decisiones y mejora el ambiente de trabajo. También hace a las personas más realistas. Este estilo funciona cuando el líder necesita ideas de empleados capaces. Por el contrario no es adecuado cuando los empleados no tienen la información o la capacidad para aportar opiniones válidas. Puede dar lugar a reuniones improductivas donde los temas se pierden sin llegar a ninguna conclusión, donde se echa de menos la falta de un líder con una visión clara.

# Participativo

Se invierte tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas

El líder fomenta la **confianza, el respeto y el compromiso**

**Los empleados tienen voz en las decisiones** que afectan a sus objetivos y en la forma que hacen su trabajo

**El líder escucha** las preocupaciones de los empleados

**El líder aprende** lo que hay que hacer para mantener la moral alta

Los trabajadores tienden a ser más realistas acerca de qué pueden hacer y de que no

5. **Estilo imitativo.** El líder establece estándares de desempeño altos y se pone como ejemplo. Detecta a los trabajadores con bajo rendimiento y les exige más. En caso de no responder los reemplaza por otros más capaces. Este estilo funciona bien en equipos muy motivados y cualificados o cuando hay que realizar tareas en un tiempo limitado. Si se utiliza en exceso estropea el ambiente de trabajo.





**6. Estilo democrático.** Cuando los trabajadores opinan acerca de las decisiones que ponen en riesgo sus logros y el modo en que realizan su trabajo, el líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad. Al escuchar las preocupaciones de sus empleados, el líder democrático aprende cómo mantener alta la moral. Cuando los empleados participan en la determinación de los estándares para la evaluación del éxito, las personas democráticamente tiende a ser más realista acerca de lo que se puede y no se puede hacer.

Sin embargo, el estilo democrático tiene algunas desventajas lo que provoca que su impacto en la organización no sea como en otros estilos. Una de sus desventajas está relacionada con los encuentros interminables en los que se debaten ideas sin llegar a conclusiones y el único resultado visible es la programación de más encuentros. Algunos líderes democráticos, utilizan este estilo para postergar decisiones cruciales, con la esperanza que de tanto insistir aparecerán soluciones.

Cuando el líder posterga las decisiones y se muestra confundido, la gente también se confunde termina pensando que no tiene líder. Esta clase de enfoque puede incluso despertar conflictos. Pero, este estilo es ideal cuando el líder no está seguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. El estilo democrático funciona bien para ejecutar ideas frescas con una nueva visión. Por supuesto, este estilo no funciona cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer consejo.



**7. Estilo marcapasos.** Como el caso del estilo coercitivo, el estilo marcapasos tiene su lugar en el repertorio de los líderes pero debe emplearse con moderación. Las características distintivas de este estilo parecen admirables. El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en

hacer las cosas mejor y más rápidas y espera lo mismo de todos a su alrededor. Rápidamente detecta quiénes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Si no se colocan a la altura de las circunstancias y los reemplaza con gente que pueda hacerlo. Se podría pensar que un enfoque como éste mejoraría los resultados, pero no lo hace. De hecho, el estilo marcapasos destruye el clima. Muchos empleados se sienten abrumados por las demandas de excelencia del ejecutivo y su moral decae.

### Líder "Marcapasos"

- Genera resonancia estableciendo metas desafiantes y emocionantes.
- Impacto positivo sólo cuando:
  - Se necesita un norte claro, como en el nacimiento de una empresa
  - Los seguidores están muy bien capacitados, motivados y pueden operar sin supervisión.
- Inapropiado la mayor parte de las veces.

Las directivas para el trabajo pueden estar claras en la mente del líder, pero no las establece con claridad, espera que la gente sepa qué tiene que hacer e incluso piensa si debe decir a alguien que es la persona equivocada para el puesto. El trabajo no se vuelve una cuestión de tratar de hacer lo mejor posible en una línea de acción clara, sino más bien tratar de adivinar qué quiere el líder. Al mismo tiempo, la gente a menudo siente que el marcapasos no confía que ellos trabajen por su cuenta o tomen iniciativas. La flexibilidad y responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y rutinario que resulta aburrido. La recompensa no brinda feedback sobre el desempeño de la gente.



Si el líder debe irse, la gente se encuentra sin rumbo ya que están acostumbrados a que el experto es el que marca o establece las reglas. Finalmente, el compromiso se desvanece, ya que las personas saben sus esfuerzos personales no se enmarcan en el conjunto.

### **Los líderes necesitan muchos estilos para realizar su trabajo**

Muchos de los estudios realizados según Goleman (2013), demuestran que cuantos más estilos exhiba un líder mejor son los resultados que logra. Los líderes que emplean varios, especialmente el autoritario, democrático y afiliativo, consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario. Los líderes no tienen un estilo de liderazgo que encaje automáticamente con una lista de situaciones. Los estilos son sensibles al impacto que tienen en las personas y se ajustan para obtener los mejores resultados.

Hay líderes, señala Goleman (2013), que pueden detectar en los primeros minutos de una conversación que un empleado talentoso, pero con desempeño bajo, haya sido desmoralizado por un directivo poco comprensivo que le exige que haga las cosas a su modo. Ese empleado necesita que se le reconozca su trabajo, que se le diga que su trabajo es importante, así como reenergizarlo preguntándole acerca de sus sueños y aspiraciones, para hacer su trabajo más desafiante. Esa conversación inicial del líder con el empleado en función de la actitud mostrada, puede indicarle al líder si el empleado necesita ser alertado con una indicación de mejore o váyase.

### **Expandir el repertorio del líder**

Pocos líderes tienen todos los estilos de liderazgo según Goleman (2013), en su repertorio y en muchos casos no saben cuándo y cómo emplearlos. De hecho, muchos líderes responden "tengo sólo dos de ellos" y "no puedo utilizar todos estos estilos. Esos sentimientos son comprensibles y, en algunos casos, la forma de combatirlos es simple. El líder puede formar un equipo con otros líderes que utilicen estilos que él no posee.

Una vicepresidente de manufactura, según Goleman (2013), logró conducir exitosamente el sistema de una fábrica mundial utilizando el estilo afiliativo. Estaba constantemente en la calle, reuniéndose con los gerentes de planta, escuchando sus preocupaciones y haciéndoles saber cuánto se preocupaba por ellos personalmente. Dejó la

estrategia de la división eficiencia extrema en manos de un confiable teniente con una clara comprensión de la tecnología y delegó los estándares de desempeño a un colega adepto al enfoque autoritario. También tenía un marcapasos en su equipo que siempre visitaba las plantas con ella. Un enfoque alternativo, y que recomendaría más, es que los líderes expandan su propio repertorio de estilos. Para hacer eso, los líderes deben comprender primero qué competencias de la inteligencia emocional subyacen al estilo de liderazgo que les falta. Pueden luego trabajar asiduamente para incrementarlas.



Por ejemplo, un líder afiliativo tiene su fuerza en tres competencias de inteligencia emocional, menciona Goleman (2013), empatía, generación de relaciones y comunicación. La empatía, le permite percibir cómo la gente se siente en ese momento, con lo que el líder afiliativo responde a los empleados en una forma altamente congruente con las emociones de esa persona y se genera una forma un entendimiento mutuo. El líder afiliativo también despliega una facilidad natural para formar nuevas relaciones, a partir de conocer a los miembros de su equipo y cultivar un lazo de relaciones. Además, es un maestro en el arte de la comunicación interpersonal, particularmente en decir justo y necesario, haciendo el gesto simbólico preciso en el momento indicado.

Si una persona es un líder marcapasos según Goleman (2013), que quiere ser capaz de utilizar el estilo afiliativo más a menudo, necesitará mejorar su nivel de empatía, así como sus habilidades para construir relaciones y comunicarse efectivamente. Si un líder autoritario que quiere agregar el estilo democrático a su repertorio, debe trabajar en las capacidades de colaboración y comunicación.

### **3.4. Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional comprende un proceso de estimulación de la conciencia de los trabajadores a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes

acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. El líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden diferentes patrones de dirección. Dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

El liderazgo transformacional según Velásquez (2006), constituye un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros e inculcarles ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización, lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. Este tipo de liderazgo constituye un enfoque para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

Por su parte, Lerma (2007), considera que el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía. Leithwood, Mascall y Strauss (2009), afirman que el liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores adjudicando un significado a cada tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar el cambio de las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.



En consecuencia, se entiende por liderazgo transformacional un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, que posibilita a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores, mediante un proceso de dirección con énfasis en la transformación y al logro de los objetivos trazados por la organización. En tal sentido, el liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los trabajadores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión empresarial y se activen a alcanzarlo. Todo ello, dentro de un clima laboral sano, entusiasta, con responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con vistas a alcanzar los objetivos organizacionales.

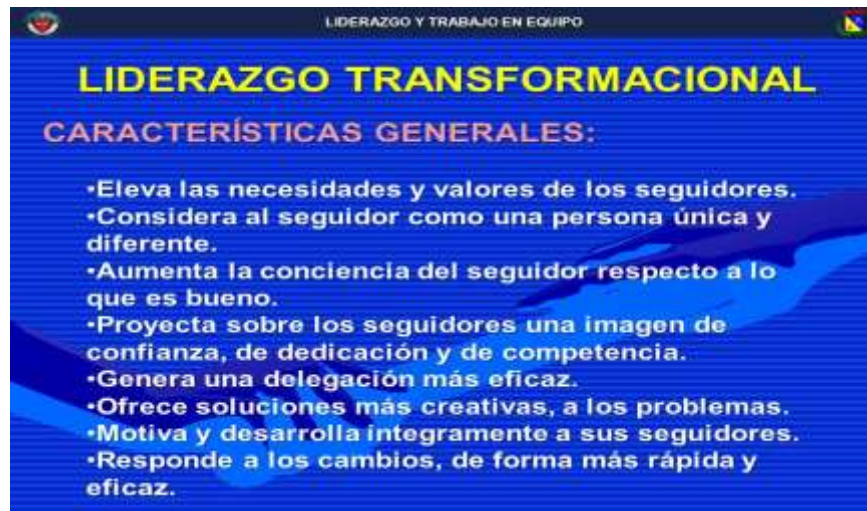


### **Características personales del líder transformacional**

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplio debate. Maxwell (2007), propone tres tipos de liderazgo los cuales incluyen el directivo visionario, el transformador y el creador de ambientes. El visionario conoce las competencias que más demanda el mercado, el transformador impulsa el cambio y el creador, profesa nuevos escenarios. El líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un aprendizaje significativo en la organización, la cual es competente para comunicar su



propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas.



Los líderes transformacionales a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales de orden personal y colectivo. La orientación hacia el proceso transformativo, implica el establecimiento de parámetros para dar cobertura a las necesidades de crecimiento personal, generando compromiso hacia el logro del objetivo grupal. Este cambio genera como resultado que los seguidores tengan la posibilidad de convertirse en líderes autodirigidos, autoregulados, autoactualizados y autocontrolados; generando un efecto multiplicador que estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo organizacional.

Las características del líder transformacional son:

1. **Carisma.** Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo según Bass y Avolio (2006), ya que es necesario que se comporten como un modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral. Cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad y respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, así como modificar el medio ambiente. Los

seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad con elevados de estándares de actuación.

El líder transformacional según Bass y Riggio (2006), demuestra características de proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores. Focalizándose en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales. Asimismo, Conger y Riggio (2007), señalan que el líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada, que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplar, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida.



2. **Creatividad.** Los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, según Bass y Avolio (2006), e invitan a sus seguidores a contribuir con nuevas ideas y se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas y descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas. El líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el logro de los objetivos. Debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los

cuales no se muestra atemorizado. Un líder creativo no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.



Por otra parte, Conger y Riggio (2007), señalan que el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos.

3. **Interactividad.** El líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactuar con el trabajo en equipo, según Bass y Avolio (2006a), como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. Debe mantenerse continuamente buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y como una forma de implicarlos en la aplicación de nuevas tecnologías en sus labores profesionales. En este mismo sentido, Bass y Riggio (2006b), afirman que los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización. Del mismo modo, Conger y Riggio (2007), agregan que para los líderes organizacionales la organización representa su entorno y los seguidores son personas de importancia, que son considerados en una permanente interacción, con el fin de motivarlos e incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva.



4. **Visión.** Implica el grado en que el líder articula una visión según Bass y Avolio (2006a), que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Esto demuestra la importancia de fomentar la participación activa de sus seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación de sus seguidores, inculcándoles la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas y alentándolos a confiar en sus capacidades. Por su parte, Bass y Riggio (2006b), señalan que el líder debe proporcionar un diseño común de la visión propósito, los valores y normas que le dan sentido a su actuación dentro de la organización. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder.



El impacto del liderazgo transformacional, según Conger y Riggio (2007), en los miembros de la organización, se da cuando los seguidores se identifican con el líder. Por ello, el líder debe tener la cualidad de informar, guiar y orientar a sus seguidores para que éstos se identifiquen con los valores impulsores del logro de la visión organizacional. El líder debe tener la capacidad de generar ideas compartidas, fomentar el espíritu colaborativo, concretando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

5. **Ética.** Un líder ético según Bass y Avolio (2006a), es un directivo auténtico, que se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición. Según Riggio y Reichard (2008), que el líder transformacional ético se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad. Riggio y Lee (2007), aseguran que la ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito

emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo a un código de conducta.

**6. Orientación a las personas.** Constituye según Bass y Avolio (2006a), el grado en que el líder atiende las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

La orientación hacia las personas implica para Velásquez (2006), que se logren óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este el resultado del otorgamiento del mismo por otras personas. Del mismo modo, Leithwood, Mascall y Strauss (2009), agregan que bajo la óptica del liderazgo transformacional, la mejor forma en la que la organización motiva y gestiona a sus empleados supone un activo importante a través del cual se pueden derivar ganancias competitivas.



**7. Coherencia.** El líder transformacional según Bass y Avolio (2006a), debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. Para Velásquez (2006), este tipo de líder en su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los paradigmas que no le permiten transformar a su empresa, estén en

contra o presenten falta de consistencia con la realidad que experimenta la organización. Explica que ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformacionales demuestran una coherencia lo cual inspira confianza, además de compromiso a los grupos de interés.

De esta manera, indican Leithwood, Mascall y Strauss (2009), los líderes transformacionales muestran elevada capacidad para adaptarse, así como reorientar su acción directiva en función de un entorno cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia entre los grupos de personas a su cargo. Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la misión, visión y valores de la organización. Dicha coherencia les conlleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración, así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito en la estrategia empresarial, En tal sentido, este tipo de líder mantiene la armonía entre lo que piensa, dice y hace, entre el pensamiento, la palabra y la acción.



Las características de los líderes son elementos que determinan las acciones emprendidas en el liderazgo transformacional, siendo ellas pertinentes para las actividades desarrolladas en cualquier tipo de organización, por cuanto quienes ejercen las labores de directivos deben demostrar el carisma para relacionarse con los trabajadores y su entorno, ser creativos en sus procesos de dirección, mostrar la interactividad necesaria para interrelacionarse, orientar a los trabajadores para el logro de la visión, demostrando así una orientación ética, así como manifestando coherencia entre el decir, el hacer y dando el ejemplo.

### **Factores que determinan el liderazgo transformacional**

Los factores que determinan el liderazgo transformacional aluden a un conjunto de elementos, que son necesarios para lograr la configuración e implementación de dicho liderazgo en un ambiente organizacional. Estos factores son:



1. **Consideración individual.** Esta dimensión, según Bass y Avolio (2006a), incluye el cuidado, la empatía y la competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico escucha y es un fuerte comunicador fuerte de los valores de la organización, lo cual constituye un arte. Para Velásquez (2006), el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, actúa como un facilitador, presta atención personalizada, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, así mantiene como meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores. Por su parte, Lerma (2007) afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro y a crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas, así como contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades que impulsen su propio desarrollo.



Por su parte Leithwood, Mascall y Strauss (2009), consideran que el líder transformador aborda a sus seguidores de manera individual, analiza sus características individuales, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor.

El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales, propicia una comunicación multidireccional, le da importancia a cada uno de sus seguidores, se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. Actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional. Todo ello en un ambiente cómodo, fluido y de confianza, de modo que el seguidor no se siente supervisado, sino apoyado.

2. **Estimulación intelectual.** El líder transformacional según Bass y Avolio (2006a), trabaja para que las personas piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando a la reflexión, creación, así como a la promoción de

nuevas ideas y soluciones ante situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse a sí mismos y generar soluciones más creativas a los problemas. Bass y Riggio (2006b), afirman que el líder transformacional estimula intelectualmente a sus seguidores y los estimula a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo nuevos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. Se comporta como un intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de sus seguidores para que sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, se enfrenta a situaciones, así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.



El líder transformacional estimula a sus seguidores para que apliquen su intelecto para la solución de problemas, generen retos constantemente para buscar nuevas formas de operar y accionar, al desligarse de los conocimientos anteriores y construir nuevos conocimientos a partir de los que ya poseen, invitándolos a su aplicación práctica a favor del bienestar colectivo y de la organización.

**3. Motivación e inspiración.** El líder transformacional para Bass y Avolio (2006a), tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. Según Bass y Riggio (2006b), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e inspiración en la idea de ver la organización y como visión de futuro. Es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas y con la visión, la cual es compartida. Para Velásquez (2006), tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo, para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.



4. **Influencia idealizada.** El líder transformacional según Bass y Avolio (2006a), ejerce una influencia idealizada dando sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual de seguidor, le proporciona apoyo, entrenamiento y oportunidades de mejora. Este tipo de líder se gana el respeto y la confianza de sus seguidores. Promueve altos niveles de conducta moral y ética. Para Bass y Riggio (2006b), el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de sus seguidores, es respetado, admirado y considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal. En opinión de Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en sus seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales, así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.



5. **Tolerancia psicológica.** La tolerancia psicológica según Bass y Avolio (2006a), es el grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar esta tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas, tanto personales como laboral. También lo emplea para corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos

difíciles. Según Bass y Riggio (2006b), el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, tratar los problemas más complejos, ser tolerante, así como estimular el sentido del humor para para resolver problemas y conflictos.

Existen diversos factores que configuran el liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos. En este sentido, es importante que los líderes expresen su consideración individual hacia los seguidores, a los fines de configurar equipos de trabajo comprometidos. De igual forma, es necesaria la estimulación intelectual de los colaboradores, a los fines de procurar el mayor provecho posible de las actividades realizadas, así como lograr la motivación e inspiración necesaria para una ejecución adecuada. De este proceso surge la influencia y la tolerancia necesaria para conducir a los grupos hacia los objetivos propuestos por la organización.



### **Variables de resultado en el liderazgo transformacional**

El líder transformacional puede considerar según Bass y Avolio (2006a), el resultado de sus acciones tomando como referencia tres aspectos o variables: la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de sus seguidores.

1. **Satisfacción.** Está integrada por las acciones del líder según Bass y Avolio (2006a), que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten agradados con las decisiones del líder, observándose como las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades. Por su parte, Chiavenato (2006), agrega que la satisfacción comprende el grado en el cual el trabajador manifiesta su agrado con el trabajo y con la organización. Destaca que el líder a través de su actuación puede lograr que el personal se sienta agradado con las condiciones laborales, siendo esto un elemento el logro de los objetivos.

Los líderes transformacionales según Baldoni (2007), deben esforzarse por obtener los mejores resultados. En dicho proceso deben procurar generar satisfacción en sus

seguidores, es decir, una actitud valorativa favorable la cual influye de una manera significativa en los comportamientos y los resultados, ya que implica el grado en el cual el trabajador siente que existe correspondencia entre su esfuerzo, los resultados y las demandas laborales.



2. **Esfuerzo extra.** Bass y Avolio (2006a), señalan que el esfuerzo extra en las acciones del líder, provocan mayor participación de los seguidores en su trabajo cotidiano y mayores aportes laborales. Estos líderes estimulan constantemente a sus seguidores a participar activamente y logra concretar esta colaboración. Chiavenato (2006), afirma que el esfuerzo del trabajador es un factor esencial para generar productividad y desarrollo en las organizaciones. De allí, es fundamental que los líderes se orienten a proveer las iniciativas necesarias, tanto a nivel de incentivo como motivacionales, para lograr de los trabajadores el más alto esfuerzo para el cumplimiento de las metas.



3. **Efectividad.** Se constituye por las acciones del líder según Bass y Avolio (2006a), que provocan que se logren los objetivos y metas trazadas. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles. De igual forma, señala Chiavenato (2006), que la efectividad implica realizar las labores con eficiencia y eficacia. La eficiencia es considerada como la utilización correcta de los recursos disponibles, mientras que la eficacia es una medida del logro de los resultados. Por su parte, Baldoni (2007), agrega que

el líder debe llevar a cabo las actividades de trabajo, las cuales le permiten a la organización alcanzar sus objetivos y estimular a los seguidores, para que éstos se logren con el menor uso de los recursos disponibles de manera, que puedan ser calificados como efectivos en sus labores.



En la práctica existen variables que determinan los resultados a alcanzar por el líder transformacional, las cuales se aplican dentro del ámbito organizacional. Esto implica que la satisfacción del líder en cuanto al trabajo realizado se vincula con el agrado que sienten los seguidores por quienes lideran los procesos empresariales. Aunado a ello, se destaca la importancia del esfuerzo extra como un elemento para lograr mayor excelencia en las actividades vinculadas con el bienestar de los seguidores, así como la productividad organizacional. Del mismo modo, también se enfatiza la efectividad, por cuanto en cualquier organización es fundamental alcanzar los objetivos trazados.

### **3.5. Liderazgo y coaching**

El coaching de liderazgo se define como un proceso de desarrollo personal diseñado para mejorar el éxito de un líder en la consecución de sus objetivos profesionales dentro del contexto de una organización. Este tipo de liderazgo se centra en el individuo, pero también trae grandes beneficios para la organización. Beneficios como la atracción y desarrollo de talento, aumentos en la productividad y mayor satisfacción en el trabajo. Aquellos individuos que han conseguido grandes logros y han inspirado a otros a alcanzar logros superiores son los candidatos principales para el coaching de liderazgo. Las organizaciones deben invertir en estas personas ya que el coaching de liderazgo ayuda a que las organizaciones crezcan y expandan su equipo de liderazgo, que los líderes obtengan una



ventaja en el auto-marketing y branding, así como a expandir y mejorar las habilidades de los trabajadores.

El coaching efectivo se basa en ciertos principios básicos, lo que se conoce como “Las 6 C’s del coaching exitoso”:

1. **Contexto.** El coach es capaz de proporcionar apoyo significativo para la comprensión de los asuntos relacionados con la organización.
2. **Claridad.** Los líderes son capaces de aclarar los objetivos, las expectativas para el cambio y el proceso de coaching que se llevará a cabo.
3. **Compromiso.** La organización se compromete a apoyar al líder y a su vez el líder se compromete a trabajar para el cambio.
4. **Cursos de acción.** El coach y el líder establecen un plan de desarrollo con objetivos claros y estrategias realistas para que el líder sea más eficaz.
5. **Confidencialidad.** El coach construye confianza en el líder.
6. **Contacto.** La compatibilidad entre líder y coach asegurará la relación e interacciones del grupo.

Cuando el coaching de liderazgo reúne estas 6 C’s, la transformación no es sólo posible y probable, sino que se logra. Algunos cambios serán sutiles y otros no tanto pero los resultados serán cada vez más y mejores. Y no sólo al líder, sino también a todos los trabajadores relacionados con él y con la organización.

El líder coaching o capacitador, según Goleman (2013), ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los liga a sus expectativas personales y de carrera. Anima a sus empleados a establecer objetivos a largo plazo y les ayuda a crear un plan para lograrlos. Este tipo de estilo influye muy positivamente en el ambiente de trabajo. Es útil cuando los trabajadores quieren ser ayudados y no lo es en caso contrario o cuando el líder carece de experiencia. Requiere dedicarle tiempo completo en un primer momento y menos en momentos posteriores.

Los líderes coaching ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales. Incentivan a los empleados a establecer logros de largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Realizan acuerdos con sus empleados acerca de su rol y responsabilidades en los planes de desarrollo, brindándoles formación y feedback. Los coaching líderes

sobresalen en la delegación; proponen a sus empleados asignaciones desafiantes, incluso cuando esto signifique que sus tareas no van a completarse con rapidez. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a afrontar el fracaso a corto plazo pero, conducen a un aprendizaje a largo plazo (Goleman, 2013).

## Capacitador/Coach

- El líder ayuda** a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera.
- Animan a sus empleados establecer objetivos** a desarrollar a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos.
- El líder establece acuerdos con sus empleados** con respecto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y feedback.
- Los líderes capacitadores **son los mejores delegando**, dan a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez.
- Los líderes capacitadores están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje duradero.

Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto que se trata de una poderosa herramienta, que genera un alto impacto en el clima organizacional y logra que el desempeño sea altamente positivo. Es necesario admitir que existe una paradoja en el efecto positivo del coaching en el desempeño de la organización, porque se focaliza en primer lugar en el desarrollo personal, no en tareas relacionadas con el trabajo. A pesar de eso, el coaching mejora los resultados ya que requiere de un diálogo constante y ese diálogo es una forma de impulsar hacia arriba factores como la flexibilidad. Cuando un empleado sabe que su jefe lo observa y se interesa por lo que hace, se siente libre para experimentar. Se siente seguro de obtener una realimentación rápida y constructiva. De un modo similar, el diálogo constante del coaching garantiza que la gente sepa qué se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en una estrategia o visión más amplia. Esto repercute en la responsabilidad y la claridad.

En cuanto al compromiso señala Goleman (2013), el coaching ayuda porque el mensaje implícito en el estilo es "creo en vos, y espero de ti tus mejores esfuerzos". Los

empleados a menudo responden a ese desafío con su corazón, mente y alma. El estilo coaching funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero resulta quizás más efectivo cuando la gente está predispuesta. Por ejemplo, el estilo coaching funciona bien cuando los empleados están al tanto de sus debilidades y les gusta mejorar su performance. De un modo similar, resulta efectivo cuando los empleados entienden cómo el cultivar nuevas habilidades puede ayudarlos a avanzar. En síntesis, funciona mejor con empleados que quieren ser entrenados.

## Coaching y Liderazgo

- \* Para la motivación sostenible
- \* El desarrollo de competencias
- \* Desarrollar el talento creativo
- \* Liderazgo y resolución de conflictos en la empresa
- \* Como crear valor a las empresas. Lealtad y confianza sostenible
- \* Life balance: ¿se pueden equilibrar lo personal y lo laboral?



Sin embargo, el estilo coaching tiene poco sentido cuando los empleados, por algún motivo, se resisten a aprender o a cambiar sus modos de trabajo. Y fracasa si el líder carece de la capacidad para ayudar al empleado. El hecho es que muchos managers no están familiarizados con este estilo o simplemente son ineptos en eso, especialmente en lo que respecta a brindar un feedback de desempeño que resulte motivante. Algunas compañías se han dado cuenta del impacto positivo del estilo y están tratando de transformarlo en una competencia central.

### **3.6. Habilidades del liderazgo**

El liderazgo es un tema muy importante para atender, estudiar y desarrollar por parte de la gerencia en las organizaciones y en lo personal para todos los seres humanos. Es vital para la toma de decisiones. Es un componente vital de la inteligencia emocional o intrapersonal y en la inteligencia social o interpersonal. Algunas consideraciones de interés para un líder son:

1. Tener fuertes creencias ya que el liderazgo se ejerce con ideas.
2. Mirar hacia el futuro y establecer una dirección que lo guíe en sus acciones.
3. Ser optimista.
4. Ser visionario y poder imaginar un futuro mejor.
5. Comprender el valor de los miembros de su equipo.
6. Saber que su triunfo o derrota se debe su gente.
7. Cultivar un buen equipo balanceando fortalezas y debilidades de sus miembros.
8. Ser maestro y un motivador de las personas que lo siguen.
9. Ser un gran comunicador pensando cómo transmitir las ideas en forma efectiva.



El liderazgo, es un arte. Tiene mucho de visión, mucho de fe y mucho de inspiración y creatividad y sobre todo de apertura para dar participación a otros marcando e incentivando sus buenos aportes. En el liderazgo se ponen de manifiesto diez habilidades claves (Maxwell, 2007):

**1. Capacidad para motivar a los demás.** Esta es una de las competencias de liderazgo que más se destaca en los líderes exitosos. Para que un proyecto salga bien y haga la diferencia no es suficiente que el líder crea en él. Primero, hace falta que el equipo entero esté motivado, que entienda de qué se trata el proyecto y que beneficio brinda. El líder debe mantener al equipo todo el tiempo motivado y alineado.



2. **Ser honesto.** La transparencia constituye un gran valor especialmente cuando se trata del liderazgo empresarial. Para conseguir que un equipo trabaje con ganas y en la misma dirección, el líder necesita ser claro, honesto y que sus acciones sean consecuentes con sus palabras. Muchas veces el equipo de trabajo tendrá dudas sobre su trabajo o proyecto y es responsabilidad del líder aclararlas. El líder debe ser franco y decir la verdad aunque no todo el mundo esté de acuerdo. Esta sinceridad será una gran herramienta para resolver los posibles conflictos.

3. **Analizar y resolver.** La capacidad de análisis y de solución de problemas es central en un buen líder, forma parte de las competencias más importantes que definen su rol en la organización. Es importante que el líder interiorice que resulta imprescindible identificar las oportunidades y resolver los problemas que surgen en la organización. Y para esto hace falta una combinación de gran poder de análisis y solución.

4. **Buscar resultados.** La actitud proactiva es otro rasgo indispensable de los grandes líderes que saben que los resultados no se consiguen solos. Para llegar a las metas hace falta perseverancia, trabajo y resistencia. Una visión amplia del proyecto no es suficiente si lo que se busca es el éxito. Es necesario trabajar duro para hacer que las cosas salgan bien.

5. **Ser un buen comunicador.** Sin una buena comunicación, un líder nunca llegará a ser un gran líder. Debe saber comunicar sus ideas y metas en diferentes formas y utilizando diferentes medios. Debe estar claro que si sus seguidores no entienden lo que transmite, debe comenzar por analizar lo que está diciendo y cómo lo está diciendo. La comunicación debe establecerla de diferentes maneras. Mediante reuniones individuales o grupales, a través de conversaciones presenciales o a través de correos, llamadas, utilizando un blog, redes sociales, entre otras.



6. **Fortalecer las relaciones.** Un líder constantemente debe fortalecer sus relaciones a través de una práctica y una efectiva inteligencia social. El desarrollo de las relaciones interpersonales es un trabajo al que el líder debe dedicar tiempo y esfuerzo para obtener resultados. Es importante cultivar una red de contactos de calidad, crear vínculos, tanto con el equipo como con los otros líderes, directivos y la comunidad.



7. **Adquirir experiencia** La experiencia se construye paso a paso con los años y es fundamental para el líder y la organización. Pero, debe ser una experiencia lo más integral posible, que demuestre su conocimiento en el desarrollo de su trabajo y que, a la vez, le sirva para guiar al resto del equipo.





8. **Tener una perspectiva estratégica.** Para poder diseñar un plan o una estrategia exitosa a mediano o largo plazo es fundamental que el líder tenga una visión de futuro, saber hacia dónde va y cuáles son los posibles obstáculos que habrá que evitar. Solo con una mirada panorámica de largo alcance podrá tomar decisiones adecuadas que conduzcan al éxito.

9. **Ayudar al desarrollo del equipo.** Un líder sabe que su proyecto no saldrá adelante sin un buen equipo que lo respalde. Por eso, además de dedicarle tiempo y esfuerzo a su propia formación, no dudará en reservar tiempo y recursos para invertir en el desarrollo de su equipo. Seguramente, entre los mejores seguidores que tenga hoy estarán algunos de los líderes que guiarán el futuro de la organización.

10. **Innovar y reinventarse.** Aunque la innovación no es un valor nuevo, sí ha cobrado cada vez más importancia considerando, el ritmo al que se mueve el mundo en la actualidad, que requiere una capacidad constante de reinventarse. En el sector empresarial la importancia de ser innovador es especialmente importante y se ha transformado en una cualidad de liderazgo básica. Quien triunfa, es por lo general, quien lleva un paso por delante de los demás, quien encuentra nuevos caminos, quien descubre una nueva solución, un nuevo producto, un nuevo canal de ventas, una nueva estrategia.

**CAPÍTULO IV**  
**TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LA NUEVA GERENCIA**  
**ANTE SITUACIONES COMPLEJAS**

*“A veces tomas la decisión correcta, a veces haces  
que la decisión sea correcta”.*

**Phil McGraw**

*“Nunca cortes un árbol en el invierno. Nunca tomes una  
decisión negativa en los momentos bajos. Nunca  
tomes tus decisiones más importantes  
cuando estas de mal humor. Espera.  
Sé paciente. La tormenta pasará.  
La primavera llegará”.*

**Robert H. Schuller**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas de resolver diferentes situaciones, en contextos laborales, familiares, personales, sentimentales o empresariales. Consiste básicamente, en elegir una opción entre las disponibles a los efectos de resolver un problema. Representa la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento de la organización en el mercado.

La toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. Según Hellriegel, y Slocum (2004), “(...) es el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción (p.267). Por su parte, Calderón y Castaño (2005), la definen “(...) como el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p.26). Antes de continuar el discurso veamos los siguientes videos.

**Cómo tomar decisiones - Instituto Pensamiento Positivo**

<https://www.youtube.com/watch?v=nqrxkgY2a4>

**Tus Decisiones son las que te tienen donde estas ahora**

<https://www.youtube.com/watch?v=-ALe2SqAOkU>

**Cómo tomar decisiones difíciles - Ruth Chang**

<https://www.youtube.com/watch?v=EyKtOQSY-fk>

**Dinámica de toma de decisiones**

<https://www.youtube.com/watch?v=PzMtxZodpWY>

#### 4.1. Definiciones

Existen una serie de definiciones que sirven para introducir el proceso de toma de decisiones (Hastie. 2001):

**Decisiones.** Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas según tres componentes esenciales, a saber: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

**Resultado.** Situaciones descriptibles que ocurrirán si se llevan a cabo conductas alternativas generadas en el proceso de toma de decisiones. Como todas las acciones son dinámicas, según avanza y continúa la acción el resultado puede variar.

**Consecuencias.** Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancia o pérdida, que están asociadas con cada resultado.

**Incertidumbre.** Son los juicios de los que toman la decisión de preferencia con base a lo que puede suceder. Se basan en probabilidad, confianza y posibilidad.



**Preferencias.** Son conductas expresivas o intenciones a elegir en el curso de una acción. Tomar una decisión implica elegir un curso de acción sobre una persona o suceso.

**Juicio.** Se refiere a valorar, estimar o inferir que sucesos ocurrirán y cuáles son las acciones evaluativas del que toma la decisión en función de los resultados que se obtengan.

## 4.2. Tipos de decisiones

Los tipos de decisiones son Hastie (2001):

**Decisiones cotidianas.** Son las que se toman a diario y no requieren de un proceso largo.

**Decisiones esporádicas.** Implican un proceso de análisis para la toma de decisiones.

**Decisiones bajo condiciones de certidumbre.** Algo que se sabe que va a ocurrir.

**Decisiones bajo condiciones de incertidumbre.** No se conoce lo que va a ocurrir.

**Decisiones bajo condiciones de riesgo.** Existe muy poca información. Son las más difíciles de tomar.



## 4.3. Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones no implica escoger una alternativa entre varias, sino se trata de realizar el proceso completo mediante ocho pasos que son (Hastie, 2001):

**1. Identificación del problema.** El proceso comienza con la presencia de un problema o una discrepancia entre el estado existente y el que se desea alcanzar. Se pregunta ¿Qué es lo que no funciona?, ¿Qué se puede hacer? o ¿Cuál será la solución?

**2. Identificación de los criterios de decisión.** Una vez identificado el problema se seleccionan los criterios de decisión que permiten resolver dicho problema.

**3. Asignación de ponderaciones a los criterios.** Se pondera cada elemento a considerar con el fin de asignarle la prioridad correcta.

**4. Desarrollo de alternativas.** Se elabora una lista de posibles alternativas viables que conducen a la solución del problema.



**5. Análisis de las alternativas.** Se realiza el análisis crítico de cada alternativa seleccionada, incluyendo sus fortalezas y debilidades.

**6. Selección de una de las alternativas.** Se selecciona la mejor alternativa de las que fueron evaluadas.

**7. Implementación de la alternativa.** Se pone en práctica la alternativa seleccionada.

**8. Evaluación de la eficiencia de la decisión.** Se evalúa si el problema realmente fue resuelto.



#### 4.4. Racionalidad en la toma de decisiones

Para tomar decisiones racionales acorde a la situación planteada es necesario definir cuidadosamente el problema teniendo claro la meta a lograr. Además, se tendrá en cuenta los pasos del proceso de toma de decisiones, que conducirán a seleccionar la alternativa capaz de maximizar la probabilidad de lograr la meta propuesta. Por lo que se tomará en consideración (Hastie, 2001):

**Claridad del problema.** El problema debe estar planteado claramente de manera que al tomar la decisión se cuente con toda la información necesaria.

**Orientación hacia la meta.** Cuando se toman decisiones racionales no existe duda alguna con relación a la meta a lograr, ya que dicha meta es una sola y el tomador de decisiones debe tener claro cómo lograrla.

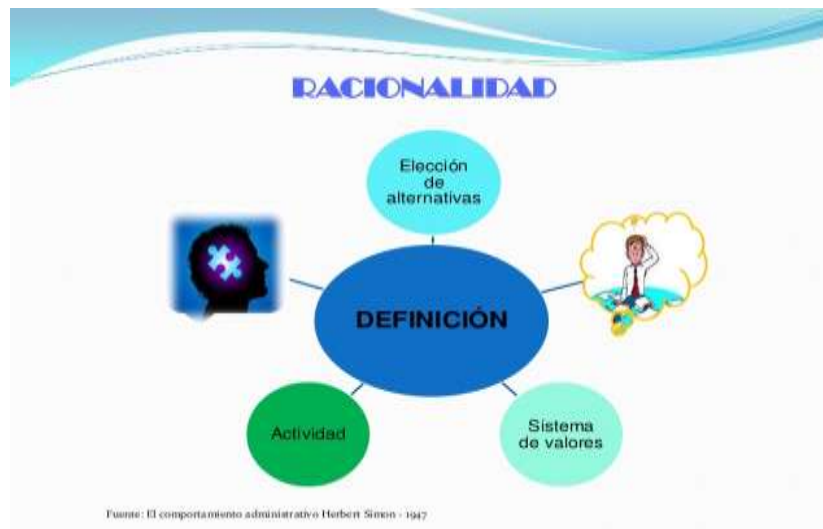
**Opciones conocidas.** Al tomar la decisión se debe estar consciente de las posibles consecuencias de cada alternativa y más aún de la seleccionada.

**Preferencias claras.** Se clasifican las alternativas y los criterios a utilizar según su importancia.

**Preferencias constantes.** Se supone que los criterios de decisión no varían.

**No existen restricciones de tiempo y costo.** Se obtiene la información completa acerca de los criterios y las alternativas, suponiendo que no están sujetas a restricciones de tiempo ni de costo.

**Beneficios máximos.** Se escoge la alternativa que proporcione mejores beneficios para favorecer al máximo los intereses económicos de la organización.





#### 4.5. Condiciones para la toma de decisiones

Las condiciones para tomar una decisión son (Hastie, 2001):

**Certeza.** Se logra cuando el tomador de decisiones conoce el resultado que puede obtener.

**Riesgo.** Se presenta cuando el que toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. Para ello toma en cuenta su experiencia y la información que dispone.

**Incertidumbre.** Se presenta cuando se necesita tomar una decisión sin estar seguro e incluso sin tener cálculos razonables e información de los resultados a lograr.

#### 4.6. Estilos en toma la de decisiones

Los estilos están de acuerdo con las características del que toma la decisión en lo concerniente a estilos de trabajo, formas de pensar y actuar. Esto se logra cuando el tomador de decisiones procesa la información que dispone en forma lógica y racional. Otros son intuitivos y creativos, por lo que no necesitan procesar la información con un cierto orden, sino que la analizan de conjunto. Los tolerantes, que no soportan la ambigüedad, necesitan que exista constancia y orden en la estructura de la información. Además, están los que toleran elevados grados de ambigüedad y son capaces de procesar muchas ideas al mismo tiempo. Estos elementos conducen a cuatro estilos de toma de decisiones, que son (Hastie, 2001):

**Directivo.** Característico de tomadores de decisiones que no toleran la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Toman decisiones rápidas y en tiempos cortos. Manejan poca información y evalúan pocas alternativas.

**Analítico.** Pertenece a individuos que toleran la ambigüedad, requieren mayor información y consideran varias alternativas antes de tomar una decisión.

**Conceptual.** Este estilo implica enfocarse a largo plazo y buscar varias alternativas antes de tomar una decisión.

**Conductual.** Es típico de tomadores de decisiones que se llevan bien con el resto de las personas, así como se interesan, aceptan y estimulan los logros de los demás. Aceptan sugerencias para mejorar su estilo de trabajo. Realizan reuniones de trabajo para analizar la problemática que los afecta, discuten con amplitud en un clima favorable que le permite arribar a resultados satisfactorios.

Todos estos estilos presentan características distintas. Sin embargo, es típico encontrar tomadores de decisiones que utilizan más de uno de ellos e incluso le agregan nuevas características propias de su personalidad y forma de actuar.

#### 4.7. Modelos de toma de decisiones

La literatura presenta tres modelos principales elaborados por McLeod (2000), a saber: el modelo racional, el de racionalidad limitada y el modelo político. Estos modelos fueron diseñados haciendo énfasis en la posibilidad de identificar, la complejidad y la variedad de las situaciones en la toma de decisiones, ante una determinada situación que le pueda presentar al gerente en la organización.



El modelo racional, según McLeod (2000), conlleva a un proceso de decisión entre varias alternativas para maximizar los beneficios. Incluye una amplia definición del problema, una exhaustiva recopilación y análisis de los datos, así como una cuidadosa evaluación de las alternativas.



### El modelo racional

- Administrar equivale a decidir
- Decidir es optar o seleccionar entre varias opciones específicas.



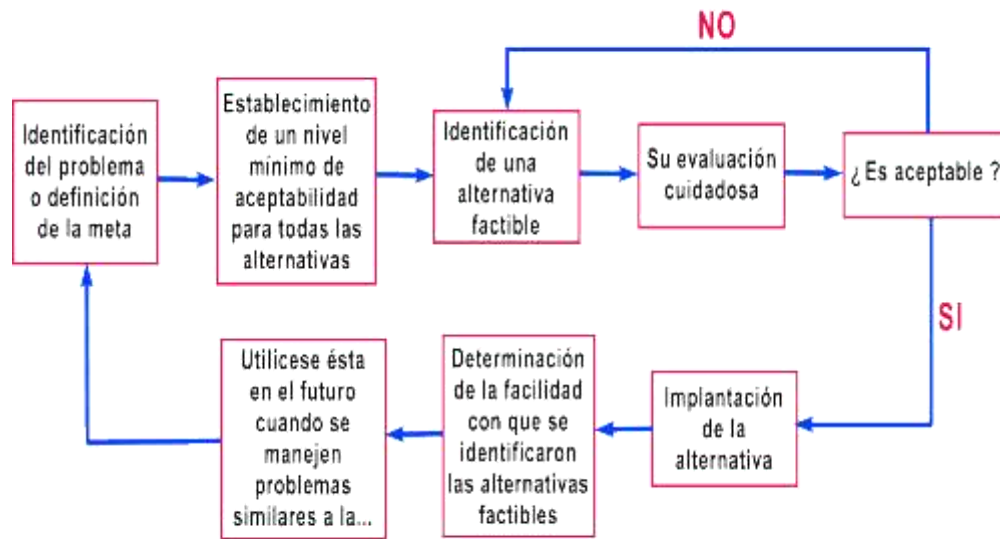
Los criterios de evaluación de alternativas son bien conocidos y están acordados previamente. Supone que la generación e intercambio de información de los individuos implicados en la decisión es objetiva, precisando las preferencias individuales y las elecciones que están en función de la mejor alternativa. Este modelo se basa en varias suposiciones que son: se cuenta con toda la información disponible relacionada con cada alternativa, se pueden clasificar las alternativas de acuerdo con criterios bien definidos, así como la alternativa seleccionada brinda la máxima ganancia posible para los tomadores de decisiones y para la organización.



Cuando se toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo el modelo racional resulta útil, ya que proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de toma de decisiones. Sin embargo, según Robbins (1999), este modelo no se adapta a la generalidad de las decisiones, ya que la gran mayoría de los tomadores de decisiones se conforman con encontrar una solución aceptable o razonable para el problema evaluado y no buscan una solución óptima que los conduzca a la mejor solución. Esto conlleva a que en general en los encargados de la toma de decisiones predomina el juicio más que la creatividad.

El Modelo de racionalidad limitada, describe las limitaciones de la racionalidad y pone de manifiesto, según Macleod (2000), los procesos de toma de decisiones frecuentemente utilizados por personas y equipos. Este modelo explica la razón por la que diferentes personas o equipos toman decisiones distintas cuando cuentan exactamente con la misma información. De esta forma, dicho modelo refleja tendencias individuales o de equipo para seleccionar una meta o una solución, que no sea la mejor y realizar una búsqueda limitada de soluciones alternas. Las reglas de la decisión desde la perspectiva organizacional, son una parte del modelo de racionalidad limitada, ya que proporciona formas rápidas y fáciles de llegar a una decisión sin análisis y búsquedas detalladas. Están escritas y se aplican con facilidad. Su principal desventaja es que se basa en la toma de decisiones mediante la construcción de modelos simplificados, que extraen las características esenciales de los problemas sin capturar toda su complejidad.

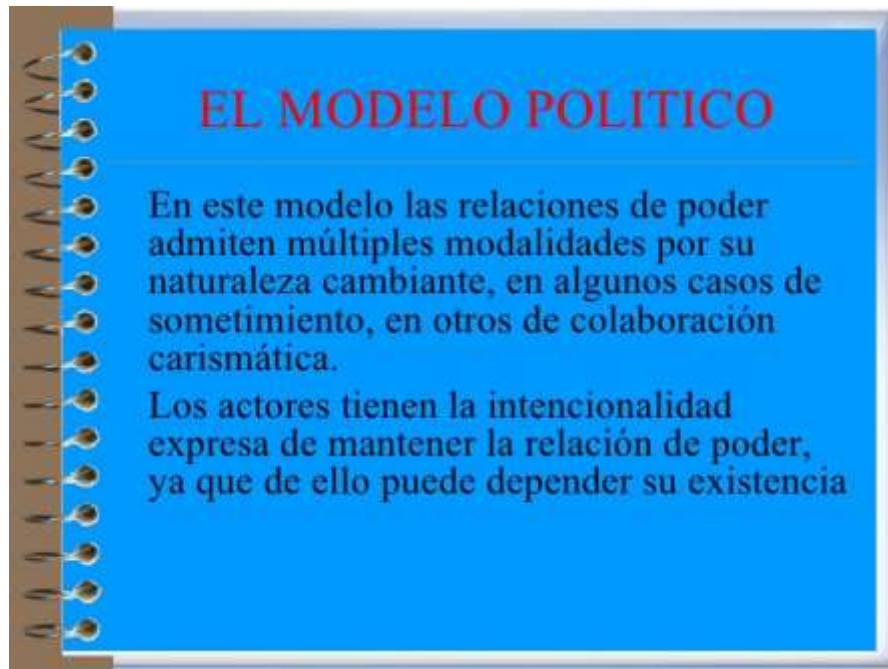
### Un Modelo de Racionalidad Limitada



\* Tomado para fines de estudio de *Comportamiento en las Organizaciones* de R.M. Hodgetts y S. Allmar, Nueva Editorial Interamericana, S.A., de C.V., 1981; Pág. 313.

El modelo político, según Mcleod (2000), describe la toma de decisiones para satisfacer intereses propios. El mismo autor señala, las preferencias basadas en metas personales egoístas, que rara vez cambian conforme se adquiere nueva información. Por tanto, la definición del problema, la búsqueda y recopilación de datos, el intercambio de información y los criterios de evaluación, son sólo métodos utilizados para predisponer el resultado a favor del que toma la decisión.

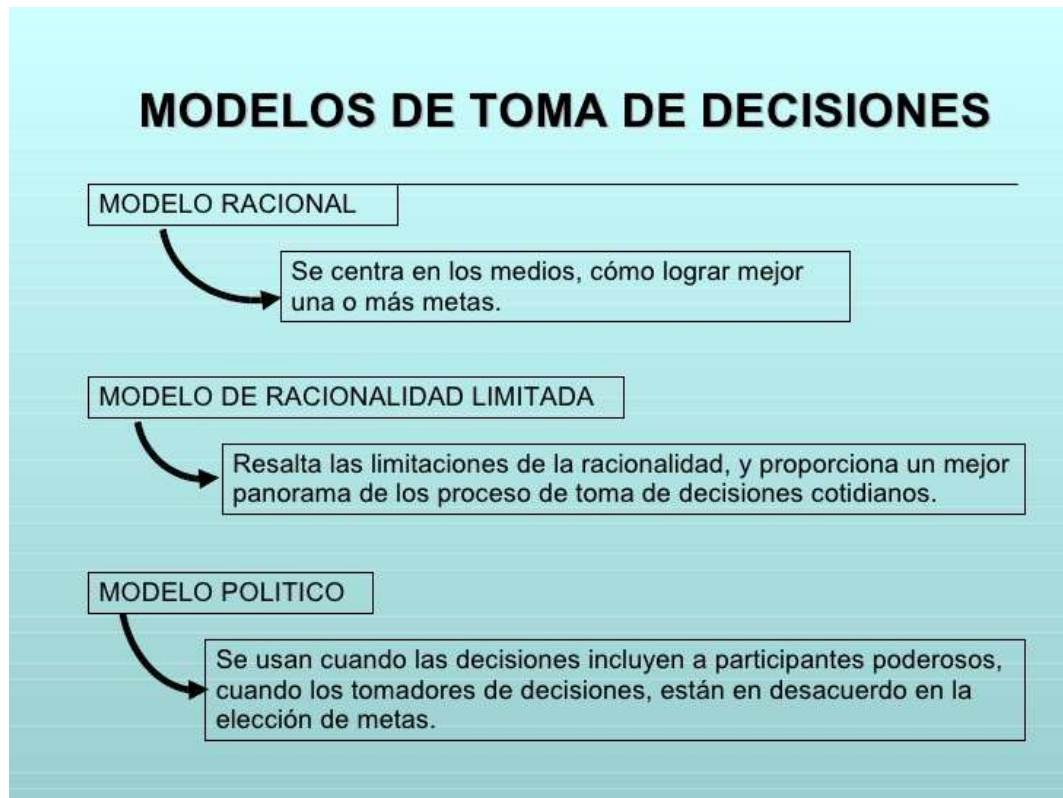
El modelo político según McLeod (2000), es útil para tomar decisiones no programadas cuando las condiciones son inciertas, se dispone de poca información y los tomadores e decisiones no coinciden en las metas establecidas o en las acciones a emprender. En las decisiones intervienen individuos que persiguen objetivos distintos y conversan para compartir la información y llegar a un acuerdo. Con frecuencia se forma una alianza informal para la toma de decisiones complejas en busca de una meta trazada.



El modelo político se basa en cuatro suposiciones fundamentales, a saber (McLeod, 2000):

1. Las organizaciones se componen de grupos con intereses, metas y valores diversos. Los tomadores de decisiones no coinciden en las prioridades de los problemas y en ocasiones no entienden o no comparten los objetivos e intereses del resto de las personas involucradas.
2. La información es ambigua e incompleta. El intento de ser racional se ve limitado por la complejidad de los problemas, las restricciones personales y organizacionales.
3. Los tomadores de decisiones no tienen tiempo ni los recursos o la capacidad mental necesaria, para identificar todas las dimensiones de los problemas y procesar la información relevante. Se limitan a intercambiar criterios con otras personas involucradas en aras de disminuir la ambigüedad en la decisión.

4. Los tomadores de decisiones se enfrascan en discusiones a favor o en contra para escoger las metas y seleccionar las alternativas. Las decisiones son el resultado de la negociación y la discusión con el colectivo.



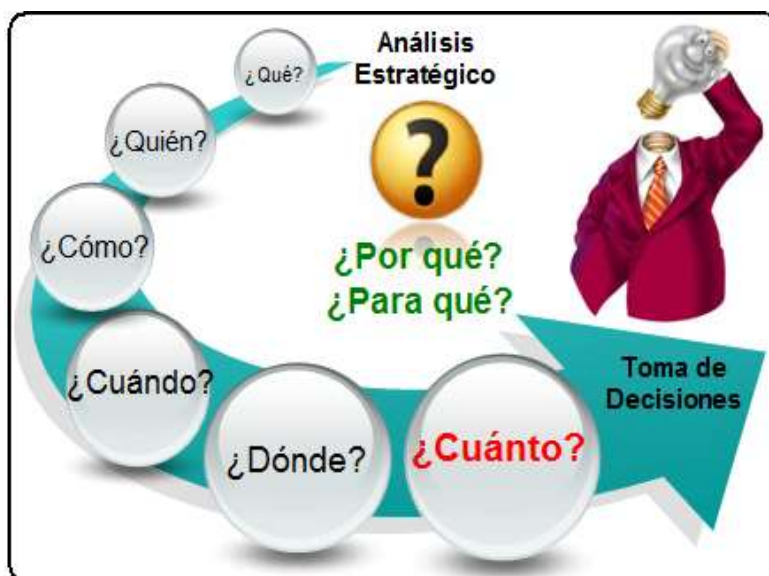
#### 4.8. Barreras interpersonales para la toma de decisiones

El comportamiento de los gerentes durante las reuniones de toma de decisiones según Drucker et al (2002), frecuentemente no concuerda y no coincide con sus actuaciones como directivos eficaces. Este modo de comportamiento crea barreras para la sinceridad, la confianza y la búsqueda de alternativas para la innovación y la flexibilidad organizacional. Esto suele ser más frecuente en las reuniones donde se toman importantes decisiones. Es por ello, que los gerentes necesitan información acerca de su comportamiento para poder desarrollar una conciencia de sí mismos para la acción.

Para la gran mayoría de los gerentes según Drucker et al (2002), la eficacia en la adopción de decisiones depende del grado de innovación, flexibilidad, disposición a asumir riesgos y confianza del gerente. Esta eficacia se pone de manifiesto en mayor grado cuando los gerentes de una organización se ayudan entre sí y están dispuestos a ayudar a los demás. En tal, sentido, es preciso mencionar que el modelo racional de toma de decisiones es el



que más se observa en las reuniones donde se toman importantes decisiones. Los gerentes que siguen este modelo se responsabilizan y defienden sus ideas, se esfuerzan por obtener recursos para vender sus opiniones, se muestran abiertos hacia las ideas de los demás con el propósito de ubicarse por encima de los otros y desacreditarlos de manera educada.



Además, en el modelo racional según Drucker et al (2002), la preocupación por las ideas queda sustituida por la conformidad por las ideas dominantes, el antagonismo por las ideas es más elevado, predomina la competitividad, así como un elevado grado de conflicto y de sentimientos reprimidos. No resulta muy frecuente que los gerentes de ambos modelos tengan las actitudes siguientes: asuman riesgos o experimenten con nuevas ideas o sentimientos; ayuden a los demás a asumir responsabilidades, sean abiertos y asuman riesgos; utilicen un estilo de comportamiento que respalde la individualidad y la confianza; así como, expresen sentimientos positivos o negativos.

Resulta importante analizar los motivos que existen para la discrepancia entre lo que dicen y hacen los gerentes, que presentan los comportamientos anteriormente descritos. Sin embargo, algo parece evidente y es que existe un problema de principio en los valores que muestran los gerentes en sus relaciones humanas y en la mejor forma de dirigir la organización.

Existen tres tipos de valores que inciden en la eficiencia de las relaciones humanas de los gerentes, a saber (Drucker et al, 2002):

1. **Las relaciones humanas importantes son aquellas que se logran con el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.** Los gerentes por lo general centran su comportamiento en lograr que el trabajo se realice, siendo difícil observar que dediquen tiempo al análisis y mantenimiento de la eficiencia del grupo.

## Valores Básicos

- 1.- Las relaciones humanas importantes son aquellas que tienen que ver con la consecuencia del objetivo de la organización.
- 2.- Hay que hacer hincapié en la lógica cognoscitiva; se debe quitar importancia a los sentimientos y las emociones. Este valor repercute en el hecho de que los directivos consideren que los debates cognoscitivos e intelectuales son importantes, buenos, etc.
- 3.- La forma más eficaz de influir en las relaciones humanas es la dirección, coerción y control unilateral, así como las recompensas y penalizaciones que ratifican los tres valores.

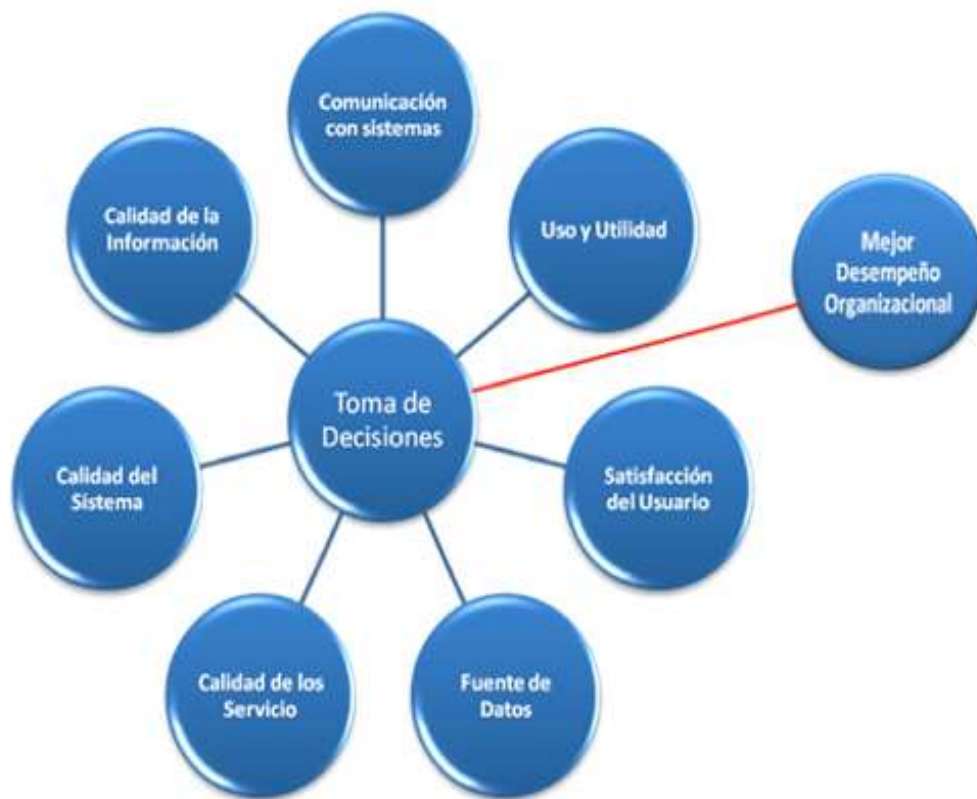
### Técnicas y modelos para la toma de decisiones

2. **Hacer hincapié en la lógica cognoscitiva quitando importancia a los sentimientos y las emociones.** Este valor se proyecta en el hecho que los gerentes consideran que los debates cognoscitivos son importantes, buenos y saludables para el trabajo exitoso. Sin embargo, piensan que los debates emocionales e interpersonales son irrelevantes, inmaduros y no son saludables para lograr un trabajo exitoso.

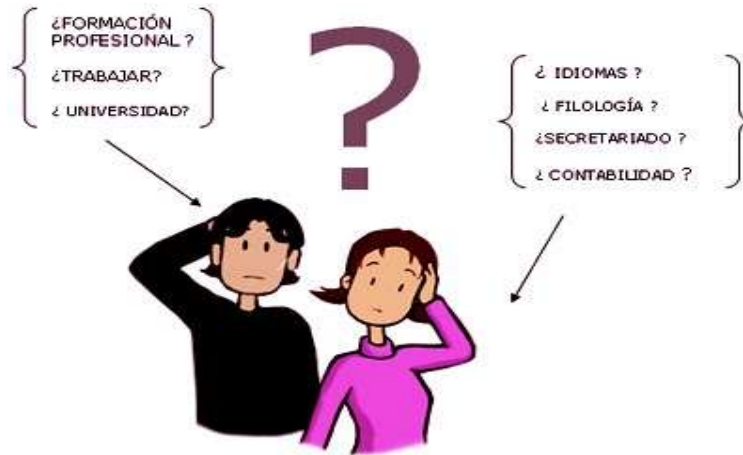
3. **La forma más eficaz de influir en las relaciones humanas es la dirección, coerción, control unilateral, así como la recompensa y penalización que ratifiquen los valores del gerente.** Esto se encuentra implícito en la cadena de mando gerencial y en los controles directivos desarrollados en las organizaciones.

La influencia de estos tres valores en el papel de la gerencia según Drucker et al (2002), es considerable. Cuando un gerente suprime los aspectos emotivos y de comportamiento interpersonal, aparecerán normas organizativas que conducen a los

empleados a ocultar sus sentimientos o a disimularlos y manifestarlos en forma de problemas técnicos e intelectuales. De manera tal que la persona encuentra dificultades para desarrollar sus sentimientos y habilidades interpersonales, construyendo defensas personales y organizativas que los conducen a suprimir sus propios sentimientos o a inhibir su expresión ante los demás. Este tipo de reacción en una organización conduce generalmente a inhibir la creatividad y la innovación durante la toma de decisiones. Los empleados se limitan a aquellas ideas que no son amenazantes, negándose a aceptar nuevas ideas y valores. Además, descenderá el grado de apertura y la capacidad de experimentación, aumentando el grado de asumir riesgos.



Además, el compromiso limitado conlleva a que el gerente no suele hacer un debate abierto de los problemas tratados en una reunión, lo que no conduce a un consenso absoluto. Generalmente el gerente lo comenta con anterioridad con su grupo más cercano y de mayor confianza y lleva una propuesta pre elaborada de lo que quiere lograr. Esperando que el colectivo le diga ¡Muy bien, muy bien! Dejando para la próxima reunión la decisión una vez que el documento que apoya la gerencia quede elaborado y circulado para su firma (Drucker et al, 2002),



Otra consecuencia según Drucker et al (2002), consiste en preguntarse ¿Cómo los subordinados pueden ganar con astucia? Generalmente en las organizaciones los gerentes tratan de obtener decisiones por consenso. De no ser así la elevan a los niveles superiores. Los empleados ante esta situación suelen acogerse a determinadas normas, a saber: dar primero las buenas noticias, lo cual permite orientarse hacia trabajar duro hacia el logro de los objetivos y recuperarse después de un fracaso; restar importancia a los fracasos haciendo hincapié en alcanzar el objetivo, sino se logra recalcar lo difícil que fue lograr el objetivo o que el compromiso inicial no fue sensato ni bien definido; así como, no apoyarse en otro departamento con problemas para justificar los propios. Además, de utilizar mucho tiempo en presentaciones y argumentaciones para que el gerente quede satisfecho. Esto puede no gustar a los gerentes sin embargo, proporciona a los subordinados una mayor sensación de compromiso hacia el problema tratado y con la organización.

## Tipos de decisión

### > Decisiones de rutina

- ❖ Son aquellas elecciones que se hacen ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación.

### > Decisiones de adaptación

- ❖ Se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de factores que se salen de lo habitual.

### > Decisiones innovadoras

- ❖ Son elecciones que se basan en la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas.

Otra de las barreras interpersonales para la toma de decisiones según Drucker et al (2002), es la falta de conciencia de los gerentes en sus propios modelos de comportamiento y en las repercusiones negativas que tienen su comportamiento en sus subordinados. Generalmente, cada gerente percibe algunos aspectos del problema tratado, más no el todo. Esto le resta eficacia a la hora de plantearse las alternativas y escoger la solución final. Implica además, estar suficientemente consciente del alcance y profundidad del problema y de la necesidad de tomar una acción eficaz en el menor tiempo posible. Esta barrera interpersonal puede resumirse considerando los conflictos más frecuentes que se presentan en las reuniones del gerente con sus subordinados o con el comité directivo, a saber:

1. No discutir desavenencias emocionales porque cuando las personas están sometidas a sus emociones no presentan comportamientos lógicos.
2. No sacar las contradicciones delante de las personas que han venido a realizar una presentación o a exponer una idea.
3. No invertir tiempo en debates subjetivos.
4. No exponer en la reunión todos los detalles. Tratarlos de manera individual.
5. Debatir previamente los asuntos a tratar.
6. Ser emotivo ocasionalmente.

Todo esto según Drucker et al (2002), está fundamentado en que a lo largo del tiempo los gerentes han llegado a reflejar en su comportamiento los valores de su cultura o sea ser lógicos, no emotivos y expresarse diplomáticamente. Han creado una cultura con el fin de reforzar sus estilos de liderazgo, para comportarse del mismo modo que la mayoría pero con un estilo propio. Esto ha provocado que a lo largo del tiempo los gerentes creen sus propias defensas para proteger su cultura gerencial, que quizás no era la que ellos preferían y valoraban.



Otra barrera interpersonal se pone de manifiesto según Drucker et al (2002), cuando los gerentes no son conscientes de los sentimientos negativos que sus subordinados tienen acerca de ellos. Esto se refuerza si se tiene en cuenta que en los procesos de toma de decisiones, por lo general, no forma parte la comunicación a los superiores acerca de los problemas interpersonales cargados de emociones, que generalmente resultan difíciles de explicar. Esto se pone de manifiesto cuando se aprecia que al intentar debatir un problema, aparecen innumerables excusas para que esto no ocurra. Los gerente afirman que están cargados de trabajo a pesar que la situación empeora, argumentando consideran que la vida es así, a veces hace pasar por malos momento.

Otra de las barreras frecuentemente encontrada según Drucker et al (2002), es la falta de desconfianza y el antagonismo con que se comportan los gerentes, cuando mantienen en secreto los ascensos y guardan silencio acerca del porqué se producen los cambios en los cargos ejecutivos. Entre ellas, la alteración de los puestos de trabajo y organigrama de la empresa y el tratamiento semiconfidencial, los cambios en los altos directivos sin un debate previo con los ejecutivos afectados y sin comunicar claramente los motivos del cambio, así como la creación de nuevos departamentos con objetivo que coinciden con departamentos existentes.



Estas prácticas, según Drucker et al (2002), en casi todas las ocasiones son combatidas cuando el consejo directivo argumenta por ejemplo, “(...) Si contamos todo a todo el mundo, lo único que conseguimos es que se preocupen y que se genere una avalancha de rumores” (p.87). Agregando “(...) En realidad, los cambios no les afectan y sólo serviría para interferir en su apretado programa y obstaculizar su productividad” (p.87). Sin embargo, muchas veces los propios ejecutivos que se quejan por las prácticas antes señaladas justifican estos comportamientos argumentando, “(...) Deben estar



cambiando porque no están satisfechos de cómo van las cosas (p.87) o “(...) La insatisfacción es tan grande que ni siquiera nos lo dicen” (p.87).

Otra práctica de algunos consejos directivos que genera malestar en los ejecutivos es la mención que realizan los jefes de departamento por la creciente injerencia por parte del consejo cuando se aprecian problemas relacionadas con la entrega de beneficios. Esto provoca que los subordinados manifiesten contradicción con la filosofía de descentralización que debe formar parte de la empresa. Los miembros del consejo con frecuencia argumentan que esto sólo ocurre cuando tienen dudas sobre la competencia del jefe de departamento, realizándose para mejorar la eficiencia del departamento (Drucker et al, 2002).

De esta forma, según Drucker et al (2002), cuando estaban sobre aviso en cuanto a que un departamento no estaba obteniendo buenos resultados, opinaban que lo mejor era reforzar los controles, supervisar más, con más frecuencia y asegurarse que el jefe del departamento está pendiente de su departamento. Los jefes de departamento con frecuencia responden ¿Por qué se preocupan por los detalles?, ¿No confían en mí? Estas reacciones conducen a más inconformidad, antagonismo, desconfianza y temor a la experimentación.

#### **4.9. Trampas ocultas en la toma de decisiones**

La toma de decisiones según Drucker et al (2002), es la tarea más importante de un ejecutivo. Pero, al mismo tiempo la más difícil y arriesgada. Las malas decisiones pueden afectar de forma irreparable a la empresa y a la carrera de los profesionales. Entonces, ¿de dónde salen las malas decisiones? En muchos casos del modo en que fueron adoptadas. Por ejemplo, “(...) las alternativas no estaban claramente definidas, no se obtuvo la información adecuada, no se sopesaron con exactitud los costos y los beneficios” (p.160). Sin embargo, en ocasiones el fallo no está en el proceso sino en la mente del tomador de decisiones. “(...) La forma en que funciona el cerebro humano puede sabotear las decisiones que tomamos” (p.160).

Los investigadores del tema sobre toma de decisiones según Drucker et al (2002), han identificado una serie de defectos en el tipo de forma de pensar cuando los ejecutivos toman decisiones. Por ejemplo, la heurística de la claridad que son fallos de percepción sensoriales y las anomalías ilógicas del pensamiento del ser humano. El peligro de todas estas trampas es su invisibilidad. “(...) Como están completamente asentadas en nuestro

proceso mental, no nos percatamos de su existencia, aunque caemos directamente en ellas” (p.161). Para los ejecutivos las trampas psicológicas resultan especialmente peligrosas. “(...) Pueden minarlo todo, desde el desarrollo de nuevos productos hasta la estrategia de adquisición y liquidación de inversiones, pasando por la planificación de la sucesión” (p.162). “Aunque nadie puede librar a su mente de estos defectos inherentes, todos podemos seguir el ejemplo de los pilotos de aviones y aprender a conocer las trampas y compensarlas” (p.162).

Las trampas psicológicas perfectamente documentadas que pueden minar de manera especial las decisiones empresariales son (Drucker et al, 2002):

1. **Trampa del ancla.** Las anclas se presentan de diferentes maneras. Algunas son simples e inofensivas como el comentario de un compañero de trabajo o una información que aparece en la prensa. Sin embargo., también pueden ser “(...) algo insidioso, como por ejemplo un estereotipo sobre el color de la piel de una persona, su acento o su indumentaria” (p.163). Uno de los tipos de anclas más frecuentes en el mundo empresarial son los acontecimientos o tendencias pasadas.



Cuando un comerciante trata de vender un producto o brindar un servicio siempre analiza el comportamiento del año anterior. Este comportamiento se convierte en un ancla que sirve para ajustar los nuevos precios considerando otros factores. Sin embargo, estas consideraciones pueden ser un peso excesivo y subestimar otros factores más relevantes.

“(…) En situaciones caracterizadas por los cambios rápidos del mercado, las anclas históricas pueden dar lugar a malas previsiones y, consecuentemente, a decisiones mal guiadas” (p.163). Las anclas suelen ser usadas por los empresarios como tácticas de negociación.

Los ejecutivos que conocen los peligros del ancla suelen reducir su repercusión mediante el empleo de diferentes técnicas entre las que se encuentran:

- Considerar el problema a resolver desde diferentes puntos de vista. No aferrarse nunca a la primera idea que se le ocurra al ejecutivo.
- Recapacitar sobre el problema antes de consultar a otras personas con el objetivo que las ideas de los demás no actúen como anclas.
- Mostrarse abierto de mente. Buscar información de otras personas para ampliar el marco de pensamiento.

**También**

- ❖ Pueden establecer condiciones en virtud de las cuales se adopta una decisión.
- ❖ Son utilizadas por los negociadores expertos, como una táctica de negociación.



- Evitar las anclas de los asesores. Contar lo menos posible las ideas propias ya que pueden influir en los demás y regresarse.
- Mostrarse cauteloso con las anclas en las negociaciones. Reflexionar sobre la postura a asumir antes de comenzar la negociación, para no quedar anclado por la propuesta de la otra parte.



2. **Trampa de la situación creada.** Todos los ejecutivos prefieren adoptar decisiones con lógica y objetividad. Sin embargo, los ejecutivos siempre están cargados de predisposiciones que afectan las decisiones que adoptan. Los ejecutivos que adoptan decisiones muestran una clara predisposición hacia las alternativas que proporcionan las situaciones creadas. El origen de la trampa de la situación creada se encuentra muy arraigado en la mente del ser humano para proteger su ego de un posible daño. Para romper una situación creada es necesario llevar a cabo una acción y asumir responsabilidades exponiéndose a asumir críticas y posibles arrepentimientos. No es extraño que, “(...) por naturaleza busquemos motivos para no actuar. En la mayoría de los casos, la línea de actuación más segura es aferrarse a la situación creada, puesto que eso nos coloca en una situación de menor riesgo psicológico” (p.163).

Muchos ejecutivos piensan que en una decisión la mejor opción es mantener la situación creada. Sin embargo, el motivo para la decisión no debe ser la comodidad. Cuando el ejecutivo está consciente de la trampa de la situación creada, puede utilizar las siguientes técnicas para amortiguar su fuerza:

- Recordar siempre los objetivos a lograr y analizar si la situación creada conduce al logro de esos objetivos.
- Nunca pensar que la situación creada es la única alternativa disponible. Identificar otras opciones y utilizarlas como posibles alternativas.



- Preguntarse si elegir la alternativa de la situación creada aunque no fuese realmente la situación creada.
- No exagerar el esfuerzo o el costo de optar por una alternativa diferente de la que ofrece la situación creada.



- Recordar que la alternativa de la situación creada cambiará con el paso del tiempo. Evaluar las alternativas desde el punto de vista del presente y el futuro.
- Si se tienen otras alternativas a la situación creada evaluarlas para buscar la mejor alternativa.

3. **Trampa de los costos irrecuperables.** Con frecuencia los ejecutivos adoptan decisiones que se basan en decisiones anteriores aunque no resulten auténticas. Por ejemplo, “(...) es posible que nos hayamos negado a vender unas acciones o un fondo de inversión a un precio inferior al de compra, renunciando a otras inversiones más interesantes” (p.169).

También es posible que, “(...) hayamos derrochado una enorme cantidad de esfuerzo para mejorar el rendimiento de un empleado al que sabemos que no deberíamos haber contratado” (p.169). Estas decisiones se convierten en costos irre recuperables. Sin embargo, “(...) sabemos que los costos irre recuperables son irrelevantes para las decisiones actuales, pero no obstante nos afectan y nos inducen a adoptar decisiones inadecuadas” (p.169).

En las decisiones que tienen una trayectoria es necesario dejar a un lado los costos irre recuperables, tanto económicos como psicológicos. Es posible hacerlo tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Escuchar y tomar en cuenta las opiniones de las personas que no participaron en las decisiones anteriores, ya que no se van a sentir comprometidas con ellas.
- Examinar los motivos por los cuales inquieta admitir un error anterior. Recordar que a veces las decisiones inteligentes tienen consecuencias negativas, a pesar de no ser culpa de la persona que tomó la decisión.



- Prestar atención a la influencia de los costos irre recuperables en las decisiones y recomendaciones adoptadas por los subordinados.
- No promover una cultura de miedo al fracaso que lleve a los subordinados a perpetuar sus errores.

4. **Trampa de la prueba de confirmación.** Siempre es conveniente no admitir que los elementos concluyentes de una conversación con otra persona, crean una predisposición hacia la actuación, puesto que se puede ser víctima de una prueba de confirmación. Es necesario buscar información que ratifique esos elementos, evitando la información que puede contradecirlos. “(...) La predisposición de la prueba de confirmación no sólo afecta a



la fuente a la que recurrimos en busca de la prueba, sino también al modo en el que interpretamos la prueba que recibimos” (p.173).

No se trata de no adoptar la decisión que la persona se siente impulsado a tomar, sino de asegurarse que es la elección más inteligente. Es posible hacerlo tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Asegurarse que siempre se analizan todas las pruebas con el mismo rigor y desde todos los puntos de vista. Evitar predisponerse y aceptar las pruebas de confirmación como posibles alternativas sin enjuiciarlas.
- Buscar una persona por la que se siente respeto para que actúe como abogado del diablo, para opinar sobre la decisión que se va a tomar. También es posible que el propio tomador de la decisión busque argumentos en contra.



- Ser sincero en cuanto a los motivos que llevaron a tomar la decisión, considerando si se tiene toda información para tomarla.
- Buscar consejos de otras personas sin formular preguntas ni brindar elementos que inviten a proporcionar pruebas de confirmación.

**5. Trampa de la expresión.** Para tomar una decisión el ejecutivo debe expresar la cuestión o el problema a considerar y resolver. “(...) La forma en que se exprese el problema puede afectar en gran medida a las decisiones que adoptemos” (p.175). Un problema “(...) mal expresado puede minar incluso la decisión mejor considerada” (p.179). Sin embargo, las

consecuencias negativas de las formas de expresión se pueden disminuir teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- No aceptar automáticamente la forma de expresión inicial, haya sido formulada por la propia persona o por otra. Tratar siempre de reformular el problema de diferentes formas.

- Plantear los problemas de forma neutral y redundante que combine ganancias y pérdidas, adoptando diferentes puntos de vista.

- Examinar detenidamente el proceso de adopción de la decisión en lo relativo a la expresión del problema.



- Cuando otras personas recomienden decisiones examinarlas detenidamente en cuanto a la forma de expresar el problema.

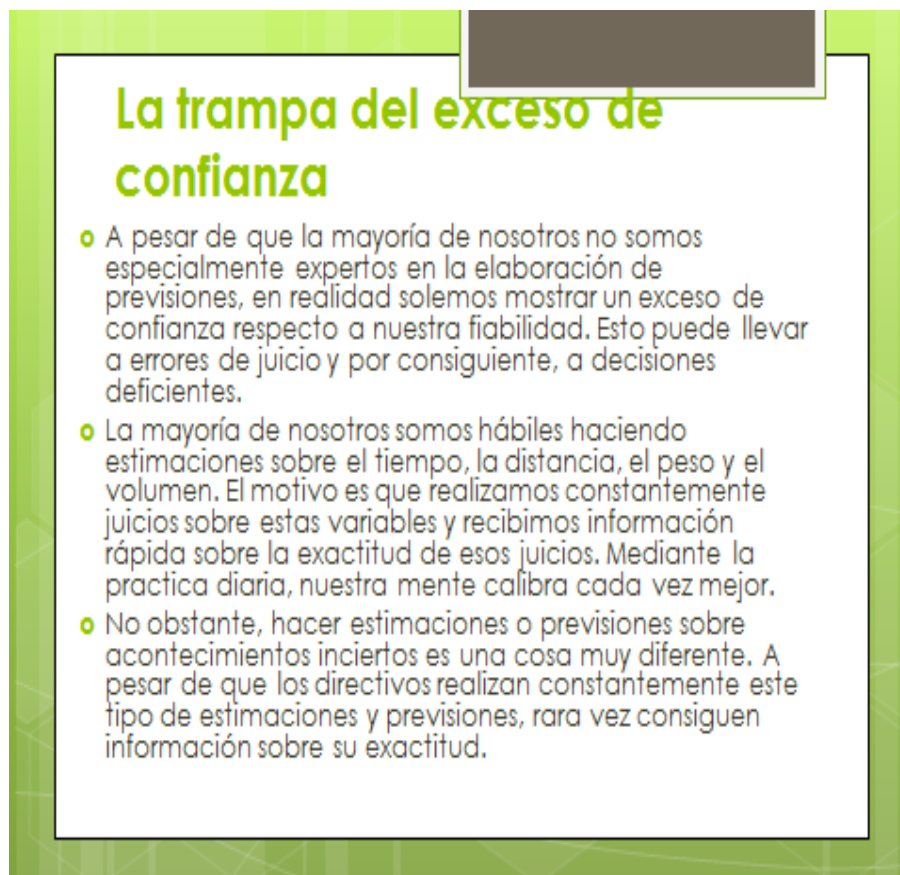
Todas las trampas planteadas hasta el momento influyen en la forma que se adoptan las decisiones ante situaciones inciertas. Sin embargo, existen otras que pueden tener un efecto distorsionador en situaciones inciertas, “(...) puesto que nublan nuestra capacidad de evaluar las probabilidades” (p.181). Algunas de ellas son (Drucker et al, 2002):

**6. Trampa del exceso de confianza.** A pesar que el ser humano se muestra capaz de elaborar previsiones, en ocasiones muestra un exceso de confianza. Cuando se tiene un exceso de confianza sobre un determinado resultado y la fiabilidad de las previsiones, sucede que se fija una banda de posibilidades reducida e inferior a la realidad. Por ejemplo, el riesgo del exceso de confianza en el trabajo es un factor importante en la generación de

accidentes, ya que puede llevar a adoptar una actitud de acomodamiento ante el riesgo y de no percepción del mismo. Es bueno sentir seguridad en el trabajo que realiza un ejecutivo, lo cual enorgullece en cuanto a realizar el trabajo rápido y bien. Sin embargo, exceder la confianza puede conducir a olvidar los peligros y dejar de utilizar prácticas de trabajo seguras. Es posible evitar el exceso de confianza atendiendo algunas sugerencias:

- Mantenerse al tanto de los peligros, manteniéndose alerta y centrando el trabajo en lograr la máxima seguridad en su cumplimiento y en la toma de decisiones.

- Seguir siempre las prácticas de seguridad. No tomar alternativas que pongan en riesgo el buen desempeño y el logro de los objetivos.



**La trampa del exceso de confianza**

- A pesar de que la mayoría de nosotros no somos especialmente expertos en la elaboración de previsiones, en realidad solemos mostrar un exceso de confianza respecto a nuestra fiabilidad. Esto puede llevar a errores de juicio y por consiguiente, a decisiones deficientes.
- La mayoría de nosotros somos hábiles haciendo estimaciones sobre el tiempo, la distancia, el peso y el volumen. El motivo es que realizamos constantemente juicios sobre estas variables y recibimos información rápida sobre la exactitud de esos juicios. Mediante la práctica diaria, nuestra mente calibra cada vez mejor.
- No obstante, hacer estimaciones o previsiones sobre acontecimientos inciertos es una cosa muy diferente. A pesar de que los directivos realizan constantemente este tipo de estimaciones y previsiones, rara vez consiguen información sobre su exactitud.

- Tomar siempre en la decisión más segura y que más beneficie a la organización.

7. **Trampa de la prudencia.** Esta trampa es típica de ejecutivos que llevan a cabo evaluaciones. “(...) Cuando nos enfrentamos a decisiones en las cuales hay mucho en juego, solemos ajustar nuestras estimaciones o previsiones para que se mantengan en una banda segura” (p.182).

## TRAMPA DE LA PRUDENCIA

- Es la forma de exceso de precaución o prudencia.
- Ocurre cuando nos enfrentamos a decisiones en las cuales hay mucho en juego, solemos ajustar nuestras estimaciones y previsiones

Las personas que trabajan el campo de la política han llegado al extremo de codificar el exceso de confianza en procedimientos formales de toma de decisiones. Por ejemplo, en la metodología de análisis del peor caso posible los ingenieros diseñaban armas capaces de funcionar en las peores situaciones posibles, aunque estas situaciones nunca llegaran a ocurrir. Es oportuno señalar que, el análisis del peor caso posible “(...) incrementa notablemente los costes sin aportar ventaja práctica (de hecho, con frecuencia salía el tiro por la culata provocando una carrera armamentista), dejando de manifiesto que en ocasiones el exceso de prudencia puede resultar tan peligroso como la imprudencia” (p.183).

8. **Trampa de la capacidad de recordar.** Esta trampa es típica del momento en que los ejecutivos hacen previsiones o estimaciones. “(...) Como con frecuencia basamos nuestras predicciones sobre acontecimientos futuros en nuestros recuerdos de acontecimientos pasados, podemos vernos excesivamente influenciados por acontecimientos dramáticos” (p.183). Estos acontecimientos son aquellos que dejan una profunda huella en la memoria del ser humano. Por ejemplo, en ocasiones se exagera la probabilidad de sucesos catastróficos como accidentes de aviación, cuando estos sucesos son enfocados de manera dramática por los medios de comunicación. También algún acontecimiento dramático en la vida de una persona que pueda proporcionar su forma de pensar. De hecho “(...) todo lo

que distorsione su capacidad de recordar los acontecimientos de forma equilibrada distorsionará sus evaluaciones de probabilidades” (p.184).



Es factible adoptar medidas de precaución para cada de estas últimas tres trampas como son:

- Reducir el exceso de confianza a la hora de realizar estimaciones. Empezar siempre considerando los extremos, el máximo y el mínimo de la posible banda de valores. Esto evitará quedar anclado por una estimación inicial. “(...) Trate de imaginarse circunstancias bajo las cuales la cifra real pudiera quedar por debajo de su mínimo o por encima de su máximo, y ajuste en consecuencia la banda” (p.185).

- Para evitar la trampa de la prudencia es recomendable exponer siempre las estimaciones honradamente y explicar a todo aquel que vaya a utilizarlas que no han sido ajustadas. Comparar las estimaciones con una banda de posibilidades razonable para evaluar su repercusión.

- Reducir al mínimo la distorsión provocada por las variaciones de la capacidad de recordar, analizando detenidamente todos los supuestos de partida para asegurarse que la capacidad de recordar no está influyendo indebidamente.

## CAPÍTULO V

### MÚLTIPLES INTELIGENCIAS COMO HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCIÓN DE SITUACIONES GERENCIALES COMPLEJAS

*“Los seres humanos tienen una gama de competencias, denominadas inteligencias, que existen en diferentes proporciones en distintas personas”.*

**Dr. Howard Gardner**

*“El modelo de múltiples inteligencias está compuesto por: la inteligencia emocional o intrapersonal, la social o interpersonal, la ejecutiva, la creativa y la espiritual”*

**Dr. Sergio Teijero**

La inteligencia, es capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla en resolver problemas. Es facilidad para aprender, aprehender o comprender, es percepción, intelecto e intelectualidad. Es calidad o capacidad de comprender y adaptarse fácilmente. Es capacidad para resolver situaciones problemáticas (Teijero, 2016, a y b).



La inteligencia ha sido tratada por la psicología como ciencia pionera desde principios del siglo XIX. Desde hace más de doscientos años el estudio de la inteligencia ha evolucionado considerablemente, siendo especialmente importante considerar esta evolución desde la óptica de Howard Gardner (2000), quien considera que esta evolución responde a cuatro enfoque principales, a saber: teorías legas, donde no existe una definición de inteligencia, aunque la misma ha sido caracterizada por términos como “listos”, “sagaces” o incluso “inteligentes”; enfoque psicométrico, donde se define la inteligencia de manera técnica, intentándose definir formas para medirla; pluralización y jerarquización, donde se considera la inteligencia como una capacidad general para formar conceptos y resolver problemas, siendo esta tendencia la que más se acerca a al enfoque de Gardner; contextualización, donde se considera la inteligencia como el resultado de la interacción del



ser humano con el ambiente natural en que viven; así como, la distribución, que se centra en las relaciones de las personas con los objetos del ambiente en que viven y no con un contexto más general.

A mediados del siglo XX, según Candela et al (2011), los primeros psicólogos de la inteligencia (Spearman, Terman) consideraron, que la inteligencia es una cualidad mental que consiste en la capacidad para aprender de la experiencia, resolver problemas y utilizar el conocimiento para adaptarse a situaciones nuevas. Una aptitud de las personas para desarrollar pensamiento abstracto y razonar, comprender ideas complejas, resolver problemas y superar obstáculos, aprender de la experiencia y adaptarse al ambiente. Es una competencia humana para desarrollar pensamientos analíticos y racionales.



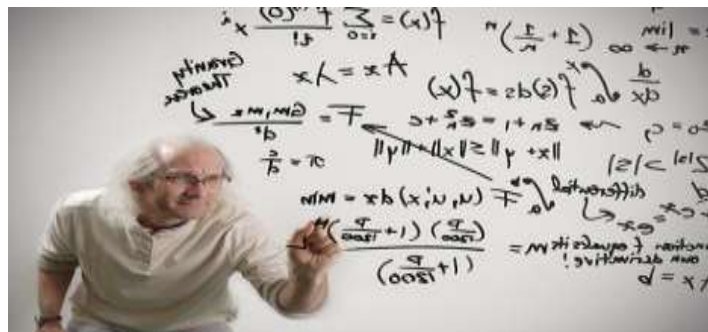
La inteligencia, para Gardner (2000), es capacidad de resolver problemas, crear productos, que sean valiosos en uno o más ambientes culturales. Posteriormente Gardner (1999), define la inteligencia, “(...) como un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura (p.4). Esto supone que las inteligencias son potenciales, que se activan o no en función de los valores de una cultura y de las decisiones tomadas por cada persona y/o su familia, sus enseñantes u otras personas. Aquí introduce el concepto de inteligencias múltiples que lo lleva a proponer su modelo de ocho inteligencias, identificado como teoría de inteligencias múltiples.

En efecto, el concepto de inteligencia según Gardner (2000), como medida singular de competencia debe desaparecer. Los seres humanos tienen una gama de competencias, denominadas inteligencias, que existen en diferentes proporciones en distintas personas. Esas inteligencias son: visual - espacial, lógico - matemática, musical, verbal - lingüística, corporal - cinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista.

**Visual-espacial.** Capacidad para pensar y formar un modelo del mundo en 3D.



**Lógico - matemática.** Capacidad de utilizar el pensamiento para entender la relación causa-efecto en las personas y resolver problemas que requieran de la lógica y la matemática.



**Musical.** Es totalmente abstracta y sentimental, las personas que poseen esta inteligencia tienen una excelente capacidad auditiva, pueden llevar el ritmo, el tono y el timbre, logrando combinar diferentes instrumentos que suenen en correcta perfección.



**Verbal - lingüística.** Capacidad para utilizar el lenguaje oral y escrito para comunicar sentimientos.



**Corporal - cinestésica.** Capacidad de utilizar el cuerpo humano para resolver problemas.



**Intrapersonal.** Capacidad para tomar conciencia de sí mismo y conocer sus aspiraciones.



**Interpersonal.** Capacidad para sentir distinciones entre los demás.



**Naturista.** Capacidad para percibir relaciones entre las especies.



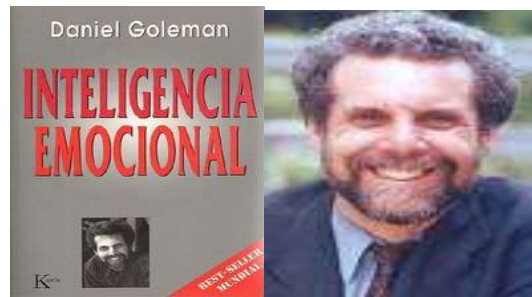
Existe una novena inteligencia definida por Gardner (2005), conocida como la inteligencia de las grandes preguntas. Cuando los niños preguntan el tamaño del universo, cuando los adultos meditan sobre la muerte, el amor, el conflicto, el futuro del planeta, se están ocupando de cuestiones existenciales. Sin embargo, afirma Gardner mi duda en declararla como una inteligencia totalmente estructurada, surge de mi incertidumbre sobre si ciertas regiones del cerebro están dedicadas, a la contemplación de cuestiones que son muy vastas o demasiados infinitesimales para definir las.

De la teoría de que todos los seres humanos poseemos ocho o nueve inteligencias relativamente autónomas se derivan tres afirmaciones (Gardner, 2000):

- Todos tenemos ocho o nueve inteligencias, que es lo que nos hace seres humanos.
- No existen dos individuos que tengan el mismo perfil de inteligencias.
- Tener una inteligencia no significa comportarse moral o inteligentemente.



Por otra parte, la inteligencia emocional o intrapersonal según Goleman (2010a), es la capacidad de mantener la calma y dominar los impulsos, la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las frustraciones, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales, así como la capacidad de empatizar y confiar en los demás.



La inteligencia interpersonal o social según Albrecht (2007), es una combinación de comprensión básica de la gente, una especie de conciencia social estratégica y un conjunto de habilidades para interactuar con éxito con ella.



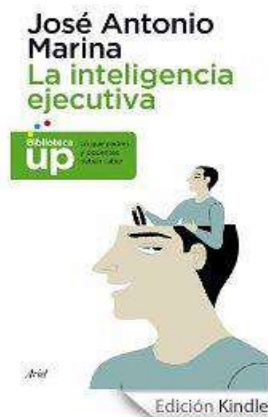
Para Buzan (2008), la inteligencia social permite crear capacidades para adentrarse en el modo de vida de la gente apreciando en profundidad su comportamiento ante la sociedad.



Según Goleman (2010b), la inteligencia social permite crear capacidades para que la gente coopere en el intento de comprender su comportamiento.



Por otra parte, José Antonio Marina habla de otras dos inteligencias: la inteligencia ejecutiva y la inteligencia creativa. La inteligencia ejecutiva, afirma Marina (2012), es la que organiza a todas las demás inteligencias y tiene como objetivo dirigir bien la acción, aprovechando todos los conocimientos y emociones a que se ve sometido el ser humano. Son aquellas operaciones mentales que permiten elegir objetivos, elaborar proyectos y organizar la acción para realizarlos.



La inteligencia creadora o creativa según Marina (2007:2012:2013), es la que trata de resolver un problema de una manera nueva y eficiente. Es la capacidad para descubrir metas, resolver problemas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza.





La inteligencia creativa según Buzan (2003), es la habilidad de tener ideas nuevas, de resolver problemas de manera original y de destacar por encima de la medida en lo que se refiere a imaginación, conducta y productividad.

La inteligencia espiritual según Emmons (2004), está compuesta por cuatro componentes: la capacidad para trascender lo físico y lo material; para experimentar estados de conciencia elevados; para dotar de un sentido de sacralidad a las actividades, acontecimientos y relaciones cotidianas; así como, la capacidad para utilizar recursos espirituales para solucionar problemas.



Los seres humanos que tienen inteligencia espiritual poseen ciertas capacidades como la trascendencia; experimentar estados elevados de conciencia; encontrar el sentido de lo sagrado en las actividades diarias; usar los recursos de la espiritualidad, para resolver los problemas prácticos de la vida; así como, la capacidad de comprometerse en llevar una vida virtuosa expresada en el perdón, la gratitud, la humildad, la compasión y la sabiduría (Emmons, 2004).

La psicóloga Cynthia Davis-Lockwood, reseñada por Torrealba (2014), enseña a las personas como vivir sus vidas de una manera espiritualmente inteligente. Define la inteligencia espiritual como el modo definitivo de conocimiento. Imaginar posibilidades no realizadas y “...”) para trascender el metódico y pesado caminar de la vida. La utilizamos también para entender el dolor, para responder las cuestiones filosóficas básicas sobre la vida y para encontrar sentido tanto temporal como existencial" (p.10).

Las características de la inteligencia espiritual para Davis-Lockwood, según Macías (2015), son: una levada autoconciencia, capacidad para afrontar y utilizar el sufrimiento, para trascender el dolor, cualidad para ser inspirado por visiones y valores, renuncia a causar un daño innecesario, tendencia a ver conexiones entre diversas cosas, una marcada tendencia a preguntarse "¿Por qué?" y "¿Qué pasaría si...?" y buscar respuestas fundamentales, así como capacidad para trabajar en contra de lo convencional.

La inteligencia espiritual para Wolman (2003), es: "La capacidad humana para hacer preguntas sobre el significado de la vida y para experimentar simultáneamente la perfecta conexión entre cada uno de nosotros y el mundo en que vivimos" (p.20).



La inteligencia espiritual, para Vaughan (2012), además de la auto-conciencia, implica ser conscientes de nuestra relación con lo trascendente, con cada uno, con la tierra y todos los seres humanos. La inteligencia espiritual abre el corazón, ilumina la mente e inspira el alma. Está relacionada con la inteligencia emocional y social, porque la espiritualidad implica desarrollar una sensibilidad intrapersonal e interpersonal. Prestar atención a los pensamientos y sentimientos subjetivos y cultivar la empatía es parte del aumento de la conciencia de la vida espiritual interior.

La mencionada autora añade que utilizamos nuestra inteligencia espiritual cuando exploramos el significado de preguntas como ¿Quién soy yo?, ¿Por qué estoy aquí? o ¿Qué es lo que realmente importa? Señala, que la inteligencia espiritual implica múltiples vías de conocimiento y se orienta a la integración de la vida interior de la mente y el espíritu con la vida exterior del trabajo en el mundo. Puede ser cultivada a través de preguntas fundamentales como la indagación, la práctica y las experiencias espirituales. Es necesaria para discernir sobre las decisiones espirituales, que contribuyen al bienestar psicológico y a una salud amplia del desarrollo espiritual (Vaughan, 2009).

La inteligencia espiritual, según Zohar y Marshall (2001), es la inteligencia primordial, la que nos permite afrontar y resolver problemas de significados y valores, ver nuestra vida en un contexto más amplio y significativo, así como al mismo tiempo determinar qué acción o camino es más valioso para nuestra vida. Está en todo nuestro Ser, como una totalidad trabajando de manera armónica con la inteligencia racional y la emocional. Se distingue por las siguientes características: capacidad de ser flexible, poseer un alto nivel de conciencia de sí mismo, afrontar y trascender el dolor y el sufrimiento, ser inspirado por visiones y valores, evitar causar daños innecesarios, ver las relaciones entre las cosas, marcada tendencia a preguntar *¿Por qué?* o *¿Y si?* y pretender respuestas fundamentales y facilidad para estar contra las convenciones.



La inteligencia espiritual, para Millman (2000), pertenece a cada uno de nosotros, se encuentra en nuestros corazones y está en el corazón de cada religión, cultura y sistema moral. La vía de acceso a la inteligencia espiritual se da a través de las Leyes Universales. Para Tony Buzan (2008a), la inteligencia espiritual es la forma como cultivamos las cualidades vitales de la energía, el entusiasmo, el coraje y la determinación, así como la protección y el desarrollo del alma. Sugiere 10 formas para despertar el poder de la

inteligencia espiritual, que incluye una visión global y de la vida; tener un propósito de vida, desarrollar la compasión, la caridad y la gratitud; descubrir el poder de la risa y de vivir una actitud de entusiasmo, amor ilimitado, sentido de aventura, confianza y sinceridad; así como, reconocer la importancia de la paz, los rituales espirituales y el poder del amor.



La inteligencia espiritual, para Gallegos (2005), es únicamente humana. Agrega que mientras animales y computadoras muestran evidencias de inteligencia emocional e intelectual, la inteligencia espiritual es de exclusividad humana. Los animales muestran inteligencia emocional. Un tigre para lograr atrapar a su presa necesita ser silencioso, esperar la oportunidad, posponer la satisfacción, atacar en el momento indicado, en síntesis, controlar sus emociones.

La inteligencia espiritual, según Teijero (2015 y 2016a), es el estado de relajación que el ser humano logra cuando el espíritu se acerca al cuerpo y se produce la multiplicación del poder de la mente. Es en este momento, cuando el ser humano se activa, pierde el miedo, baja los niveles de estrés, es capaz de realizar un sexo inteligente sólo o acompañado, en fin es capaz de unir lo espiritual con lo material y llevar una vida más feliz. Se convierte en un ser humano dispuesto a enfrentar la vida, asumir riesgos, vivir, sentir y brindar placer a sus semejantes. Es la conversión de un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual

La inteligencia espiritual es la capacidad de ir más allá de lo biofísico y social, más allá del cuerpo y las emociones. Opera con el ojo de la contemplación, es una inteligencia transpersonal porque se sitúa más allá del ego narcisista. Opera con visión universal. Es transracional, porque no se limita a la racionalidad instrumental mecánica de la ciencia. Es la única inteligencia que puede darle sentido espiritual a la vida, es decir, generar sentido

trascendente para vivir, alimentar y potenciar la integridad de la mente (Teijero, (2015 y 2016a).



Según estas definiciones, la inteligencia espiritual es la que permite entender el mundo, a los demás y a los seres humanos, desde una perspectiva más profunda y llena de sentido. Ayuda a trascender el sufrimiento y ver más allá del mundo material, entrando en esa amplia e interconectada dimensión espiritual, tan alejada del mundo material en el que habitualmente se desenvuelven las personas. Por este motivo, muchos autores la consideramos la **SUPREMA DE LAS INTELIGENCIAS**.

A continuación se desarrollarán más a fondo las inteligencias antes mencionadas o sea la inteligencia emocional o intrapersonal, la social o interpersonal, la ejecutiva, la creativa y la espiritual, las cuales forman parte del modelo de múltiples inteligencias del Dr. Sergio Teijero autor de esta obra. Pero antes de comenzar el discurso veamos los siguientes videos.

**¿Qué es la Inteligencia Emocional Daniel Goleman?**

<https://www.youtube.com/watch?v=WKOA13ffBAo>

**Inteligencia Social y Liderazgo Daniel Goleman en Empoderando**

[https://www.youtube.com/watch?v=nY4tmudw\\_M](https://www.youtube.com/watch?v=nY4tmudw_M)

**Introducción a la inteligencia ejecutiva**

[https://www.youtube.com/watch?v=hwX\\_poSHfoI&list=PLuquj8xSHpCBn59iayRRR1PuiOygth7Gb](https://www.youtube.com/watch?v=hwX_poSHfoI&list=PLuquj8xSHpCBn59iayRRR1PuiOygth7Gb)

**Ponencia Jose Antonio Marina - La Educación del Ser**

[https://www.youtube.com/watch?v=z3L3F\\_e5G\\_c](https://www.youtube.com/watch?v=z3L3F_e5G_c)

**Inteligencia creativa | documental completo**

<https://www.youtube.com/watch?v=3wKbSF7uLY4>



**Dan Millman en español. V Campus Excelencia. Conferencia Extraordinaria**  
<https://www.youtube.com/watch?v=fBjp7kCarbc>



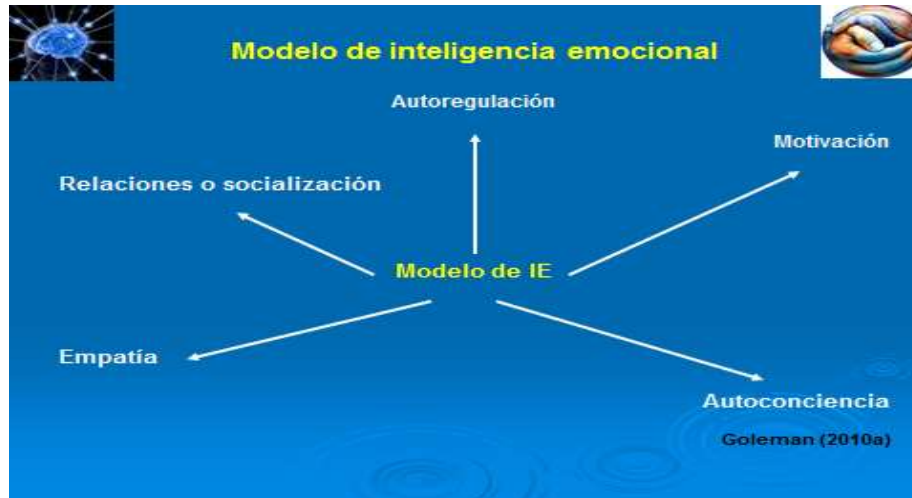
**5.1. Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional, es la capacidad de evitar que la angustia interfiera con las facultades personales y en la posibilidad de empatizar y confiar en los demás. Es la capacidad de motivar a las personas a perseverar en el empeño a pesar de las frustraciones. Es regular los estados de ánimo, controlar los impulsos y diferir las gratificaciones (Goleman, 2010a).





El modelo de inteligencia emocional diseñado por Goleman (2010a), plantea cinco dimensiones que son: autorregulación, capacidad para controlar y redimensionar los impulsos; motivación, capacidad para actuar bien con los demás; autoconciencia, capacidad para reconocer y comprender estados emocionales; empatía, capacidad para sentir y palpar necesidades; así como, relaciones o socialización, como la capacidad para desarrollar estrategias que promuevan relaciones afectivas.



### **Aprendizaje emocional**

El aprendizaje emocional se logra (Goleman, 2010a):

- Estimulando la cooperación, la solidaridad y la creatividad en las personas, exaltando el carácter ético y acentuando las actitudes y valores.
- Liderizando, creando, innovando u originando de sí mismo la obra de la organización, que trasciende a los empleados.
- Enfocando los debates teniendo en cuenta el punto de vista de los empleados y el carácter ético de la discusión.
- Ejerciendo la autoridad a partir del reconocimiento del rol de los empleados, con quienes se interactúa y comparte posición, normas y valores.

### **Aptitudes emocionales. Líneas orientadoras para la capacitación. Mejores prácticas**

Son quince las líneas orientadoras, a saber (Goleman, 2010a):

1. Evaluar el trabajo. Evaluación sistemática de las necesidades.
2. Evaluar al individuo. En base a las necesidades individuales.
3. Comunicar las evaluaciones. Sobre la aptitud emocional de la persona.

4. Evaluar la disposición. Cultivar la disposición.
5. Motivar. En base a las ventajas de la capacitación.
6. Hacer que cada uno dirija su cambio. Cada persona escoge sus propios objetivos de desarrollo y la forma de lograrlos.
7. Concentrarse en objetivos claros y factibles. Determinarlos y elaborar un plan factible para lograrlos.
8. Evitar la recaída. Tomarlas como lecciones para que no se repitan.
9. Hacer críticas constructivas. Para evaluar adecuadamente el progreso.
10. Alentar la práctica. Sistematizarla en cualquier sitio.
11. Buscar apoyo. Crear una red de apoyo y aliento.
12. Proporcionar modelos. Valorar y exhibir buenos modelos de aptitud.
13. Dar aliento. Adecuados a los valores de la organización.
14. Apuntalar el cambio. Mostrar el cambio con elogios y mayor responsabilidad.
15. Evaluar. Aptitud o habilidad en el trabajo.

## **5.2. Inteligencia social**

En el año 2007, Karl Albrecht con relación a los planteamientos de Goleman afirma: Podemos considerar la inteligencia emocional como una dimensión de competencia interna: la autoconciencia y el aprovechamiento habilidoso de las propias respuestas emocionales. Si esto es así, entonces podemos delinear con claridad un modelo de inteligencia social en términos de competencias orientadas al exterior (Albrecht, 2007).



La inteligencia social es una combinación de comprensión básica de la gente, una especie de conciencia social estratégica y un conjunto de habilidades para interactuar con éxito con ella (**Albrecht, 2007**). Permite crear capacidades para adentrarse en el modo de vida de la gente apreciando en profundidad su comportamiento ante la sociedad (**Buzan, 2008**). Permite crear capacidades para que la gente coopere en el intento de comprender su comportamiento (**Goleman, 2010b**).

Una persona para actuar bien con los demás necesita de habilidades intrapersonales, tales como:

- Controlar y redimensionar sus impulsos.
- Ser capaz de reconocer y comprender sus estados emocionales.
- Estar motivado.
- Sentir y palpar las necesidades de la otra persona.
- Elaborar estrategias para promover relaciones afectivas.

Un gerente para garantizar el éxito del proceso organizacional debe desarrollar estrategias empresariales, donde ponga en práctica sus capacidades intrapersonales e interpersonales.

### **Comportamientos tóxicos y nutritivos**

Los comportamientos nutritivos hacen que los demás se sientan valorados, capaces, queridos, respetados y apreciados (Albrecht, 2007). Ejemplos: tratar por igual a las personas, hablar y actuar con confianza, cooperar con los demás, compartir los éxitos ajenos, escuchar a los demás hasta el final, aportar sugerencias positivas y respetar el criterio ajeno, entre otras.



Los comportamientos tóxicos son los que provocan que las demás personas se sientan devaluadas, inadecuadas, intimidadas, furiosos, frustrados o culpables (Albrecht, 2007). Ejemplos: lanzar ofensas verbales, mostrarse condescendiente con alguien, ponerse ansioso en una conversación, jugar con la gente, alardear, traicionar las confidencias, romper promesas y acuerdos, entre otras.



### Modelos de Inteligencia Social

Se abordarán cuatro modelos de inteligencia social, a saber: el modelo de Daniel Goleman (2010b), el de Tony Buzan (2008b), el de Karl Albrecht (2007) y el modelo de interacción de inteligencia social de Sergio Teijero (2013).

#### Modelo de Daniel Goleman (Goleman, 2010b)

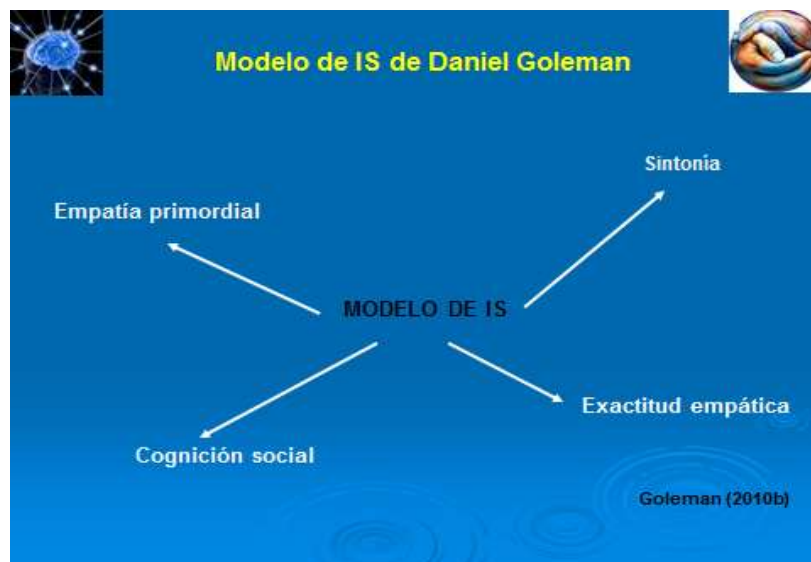
Contempla como dimensiones de la conciencia social las siguientes:

**Empatía primordial.** Sentir lo que sienten los demás.

**Sintonía.** Escuchar de manera receptiva.

**Exactitud empática.** Comprender los pensamientos, sentimientos e intenciones de los demás.

**Cognición social.** Entender el funcionamiento del mundo social.



### **Modelo de Tony Buzán (Buzán, 2008b)**

Contempla como dimensiones de la conciencia social las siguientes:

**Escuchar.** Arte de mostrar interés por lo que sienten los demás.

**Conectarse con otra persona.** Mediante contactos visuales y corporales.

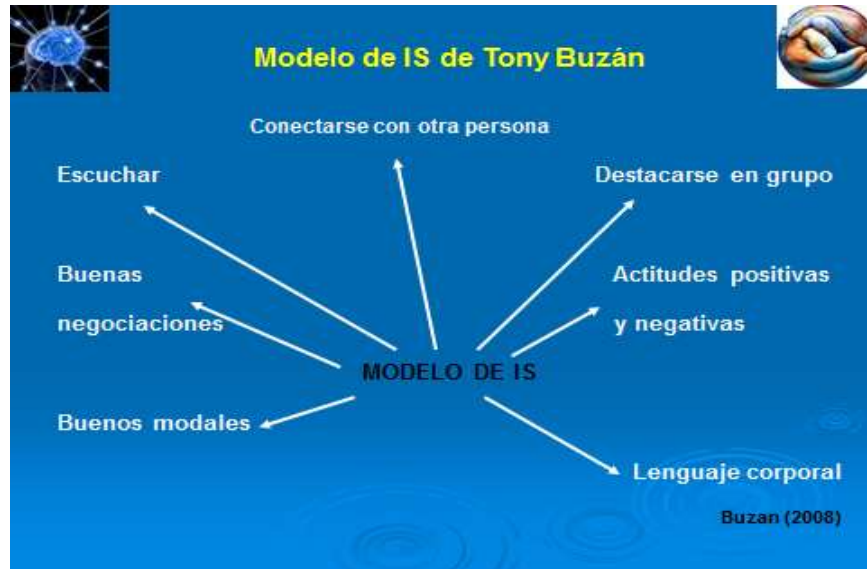
**Destacarse en grupo.** Identificar y conocer bien a las personas.

**Actitudes positivas / negativas.** Mantener confianza en sí mismo / estereotipar y establecer prejuicios sobre los demás.

**Buenas negociaciones.** Buscar lo bueno de la negociación. Practicar el ganar-ganar.

**Buenos modales.** Desarrollar buenas costumbres, dar las gracias y celebrar afectuosamente.

**Lenguaje corporal.** Comunicarse con las personas.



### **Modelo de Kart Albrecht (Albrecht, 2007)**

Contempla como dimensiones de la conciencia social las siguientes:

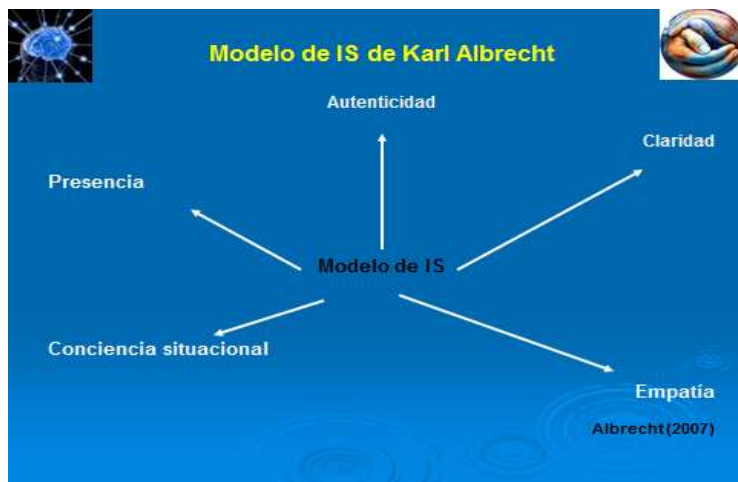
**Presencia.** Apariencia, postura, calidad de voz y movimientos sutiles.

**Autenticidad.** Honestidad de la persona con sí misma y con los demás.

**Claridad.** Capacidad para expresar pensamientos, ideas e intenciones claramente.

**Empatía.** Sentimientos compartidos entre dos personas.

**Conciencia situacional.** Radar situacional para leer actuaciones e interpretar comportamientos.



### Modelo de interacción de inteligencia social de Sergio Teijero (2013)

Tomando en consideración los modelos de Inteligencia Social de Albrecht (2007), Buzan (2008b) y Goleman (2010b), se diseñó el Modelo de Interacción de Inteligencia Social (Teijero, 2013). Dicho modelo contempla 6 dimensiones o habilidades sociales, a saber:

**Empatía.** Identificarse o simpatizar con alguna persona de forma espontánea.

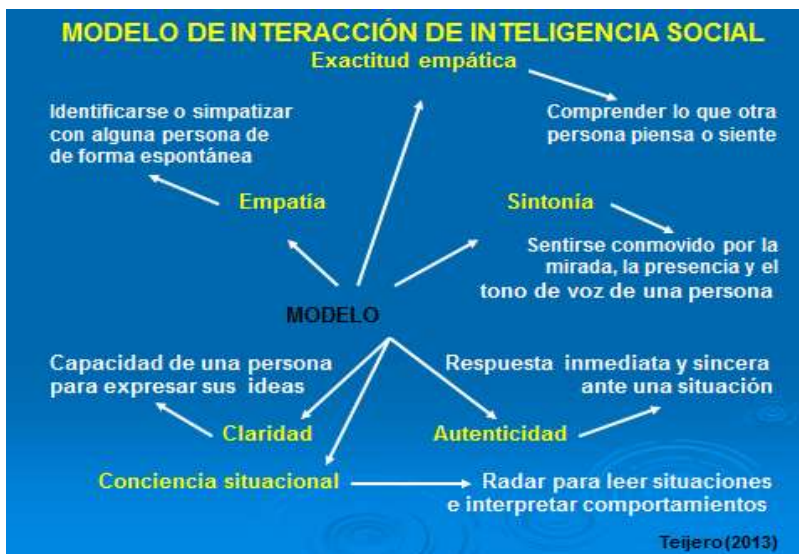
**Exactitud empática.** Comprender lo que otra persona siente o piensa.

**Sintonía.** Sentirse conmovido por la mirada, la presencia y el tono de voz de una persona.

**Autenticidad.** Respuesta inmediata y sincera ante una situación.

**Claridad.** Capacidad de una persona para expresar sus ideas; así como, conciencia situacional.

**Conciencia situacional.** Radar para leer situaciones e interpretar comportamientos.





## **Ejemplos de inteligencia social (Buzan, 2008b)**

### 1. Interpretar a las personas

Imagínense el siguiente escenario:

- a. La persona que quieres te dice que no quiere seguir contigo.
- b. Recibes una llamada telefónica donde te dicen que tu mejor amigo está gravemente enfermo.
- c. Recibes una llamada telefónica del banco donde te dicen que estas arruinado y que tendrás que vender tu casa.

A medida que te hundes en esta depresión qué le ocurre a tu cuerpo. Observa lo siguiente:

- Tu estatura, tu postura, tus sentidos, tus estados de alerta y tus niveles de energía disminuyen.
- La profundidad y la fuerza de tu respiración disminuyen.
- Tu nivel de motivación y las ganas de contacto social disminuyen.

Ahora imagínense el escenario contrario:

- a. La persona que quieres te dice que te ama profundamente.
- b. Recibes una llamada telefónica donde te dicen que tu mejor amigo se recupera de su enfermedad milagrosamente.
- c. Recibes una llamada telefónica donde te dicen que te acabas de ganar el Kino.

Ahora observa como:

- Tu estatura, tu postura, tus sentidos, tus estados de alerta y tus niveles de energía aumentan.
- La profundidad y fuerza de tu respiración aumentan.
- Tu nivel de motivación y las ganas de contacto social aumentan.

## **NOTAS LA DIFERENCIA**

### 2. Reunirse y saludar con sentimiento

Ten especialmente en cuenta el lenguaje corporal cuando te reúnas y saludes a las personas. Recuerda los dos escenarios que imaginaste antes y las posturas extremas que adoptó tu cuerpo. Cuando le des la mano a otra persona presta atención a la energía que transmite la mano.

### 3. Utiliza gestos de afecto apropiado

Abrazarse puede aliviar la depresión, favorecer la estabilización del sistema inmunológico, aportar nueva vida en cuerpos cansados, ayudar a sentirse más joven y lleno de energía. La hemoglobina de la sangre aumenta notablemente cuando dos personas se tocan y abrazan.

### 4. El arte de escuchar

Escuchar. No es una actividad pasiva, no es la parte aburrida o poco vistosa de una conversación. Saber escuchar es el ingrediente vital de una conversación satisfactoria, productiva e interesante. Escuchar, proporciona la maravillosa oportunidad de poder estar completamente relajado en una conversación, estar entretenido con historias y pensamientos maravillosos, a la vez que permite darle a la otra persona la oportunidad de expresarse libremente.

### 5. Haz que tus gestos sean coherentes con tus palabras

Cuando describes cosas, deja que tu cuerpo sea el instrumento musical natural y el artista que en realidad es. Haz sonidos que imiten lo que estas describiendo. Dibuja con tus manos los objetos y las escenas que estás describiendo.

### 6. Observa la coherencia e incoherencia en los demás

Busca la coherencia entre lo que dicen las personas y lo que dicen sus cuerpos. Pronto descubrirás cuando existe contradicción. Puedes practicar este músculo de la inteligencia social cuando miras la televisión, especialmente las noticias y los anuncios. Anota algunos ejemplos de incongruencia. Son buenos temas de conversación con otras personas.

### 7. El arte de relacionarse

Relaciónate utilizando los siguientes elementos:

Ten a mano algunas anécdotas

Mantente informado

Escucha

Conéctate

No tengas miedo a equivocarte

Preséntate

Mantén conversaciones adecuadas

Deja que la conversación fluya

## 8. Negociaciones al estilo ganar-ganar

### a. Busca lo positivo

Busca lo bueno de tus amigos, colegas y compañeros de negocio. Esto es esencialmente importante cuando estás en desacuerdo con alguien. Asegúrate que recuerdas la senda de la armonía y que no reduces tus negociaciones a un intercambio de insultos.

### b. Siempre que sea posible evita discutir

Esto no significa evitar discusiones donde manifiestas con fuerza tu opinión. Trata de evitar las situaciones donde cada uno de los participantes está tratando de imponer su opinión, descartando la opinión de los demás.

### c. Ten en cuenta el punto de vista de la otra persona

Cuando estás en el proceso de forjar una relación, debes tratar de empatizar y simpatizar con las ideas y metas de la otra persona. Es necesario que adoptes una posición que te permita averiguar todo acerca de la otra persona.

### d. Reconoce tus errores

Negarse a admitir los errores es símbolo de que eres arrogante, prepotente, que te falta confianza en ti mismo, que temes poder corregir los errores cometidos y que no eres sincero contigo mismo ni con los demás. Al admitir tus errores hazlo con empatía y entusiasmo, para demostrar que eres sincero, abierto, flexible y que quieres aprender de los errores cometidos.

## 9. Mostrar aprecio

### a. Dar las gracias

Para mostrar aprecio por una persona debes hacerlo al final de la conversación, así te recordarán mejor. Asegúrate que ambos están relajados y atentos al final de la conversación y después da las gracias.

### b. Hacer regalos

Para lograr que tu regalo sea recordado trata que se destaque y sea diferente al de los demás. No tiene que ser grande ni caro, sino algo que demuestre que has pensado en la otra persona y en lo que podría gustarle.

## 10. Celebrar con estilo

Las celebraciones especiales como cumpleaños, aniversarios de boda y vacaciones especiales, entre otras, deben distinguirse con rituales y ceremonias que se graben en la memoria de las personas y permitan siempre recordar a las personas homenajeadas.

## 11. Compartir los momentos malos

Ofrecer consuelos y condolencias a las personas que están de duelo por la pérdida de algún ser querido, se torna en un ritual muy importante que a veces cuesta trabajo realizar. Sentarse a elaborar una nota, enviar un ramo de flores o hacer algún favor que se aprecie, podrían ser formas de solventar la situación y sería bien recibido.

### **5.3. Inteligencia ejecutiva**

La inteligencia ejecutiva permite cumplir a cabalidad con los quehaceres ejecutivos. Constituye un conjunto particular de aptitudes que un ejecutivo debe ser capaz de demostrar en cuatro contextos laborales: el cumplimiento de las tareas, trabajar con otras personas, juzgarse a sí mismo y actuar en conformidad con sus principios. De todas las destrezas ejecutivas la inteligencia ejecutiva es una de las fundamentales, ya que permite al gerente llegar al fondo de los problemas.

“Creo que estamos a punto de asistir a un interesante progreso científico, es decir, que el tiempo está maduro para aceptarlo. Siento la tentación de gritar como un niño: ¡Yo lo vi primero!, pero no caeré en esa vergonzosa presunción.

Durante siglos se pensó que la función principal de la inteligencia era conocer”.

Marina (2012)

Los ejecutivos para cumplir con sus labores deben alcanzar varios objetivos. Decidir qué tareas cumplir, en qué orden y cuál es el mejor modo de lograrlo. Deben hallar el modo de alcanzar sus objetivos en cooperación con otras personas. Para ello necesitan desarrollar su: INTELIGENCIA EJECUTIVA. Todos los líderes que se dedican a los negocios y se destacan por su excepcionalidad, están dotados de una inteligencia particular que les permite conseguir brillantes resultados: LA INTELIGENCIA EJECUTIVA.

La Inteligencia Ejecutiva es una especial claridad mental y un instinto para los negocios que supera cualquier educación formal recibida. Su fundamento es la capacidad de un individuo para utilizar hábilmente la información de que dispone y guiar con ella su pensamiento y sus acciones.

“Primero, fue la época dorada de la **INTELIGENCIA COGNITIVA**. Después se reconoció la importancia de la **INTELIGENCIA EMOCIONAL**, dada la influencia del mundo afectivo en el comportamiento humano. Muchos síntomas parecen anunciar que estamos en el comienzo de una nueva etapa, que aprovecha todo lo anterior situándolo en un marco teórico más amplio y potente. Desde múltiples campos de investigación emerge la novedosa e interesante idea de la **INTELIGENCIA EJECUTIVA**”.

Marina (2012)

Hay que ayudar a las personas según Marina (2012), para que precisen sus propios proyectos, escuchar atentamente sus respuestas, hablar de los detalles y de la secuencia de acciones que tienen que hacer, recordarles las decisiones que han tomado y animar a los amigos a colaborar y planificar juntos. Animar a las personas a realizar un proyecto que les interesa, la ayuda a realizarse, a desarrollar su propia creatividad, centra su atención en algo que les interesa y al mismo tiempo, les brinda la satisfacción de estar logrando una meta trazada. Eso es desarrollar la **INTELIGENCIA EJECUTIVA**.

Durante cientos de años según Menkes (2012) se ha creído que el secreto para ser un buen líder radica en saber anticiparse a los cambios, en ser personas emprendedoras, buenos comunicadores, siempre prestos a fomentar el trabajo en equipo, a dar prioridad a los empleados o a los clientes, entre otras. Sin embargo, este inventario de capacidades arroja poca luz sobre las verdaderas condiciones de la excelencia en el liderazgo. La excelencia en el liderazgo debe buscarse entre las capacidades cognitivas ligadas específicamente al entorno empresarial, donde se destaca: **LA INTELIGENCIA EJECUTIVA**.



## Habilidades y las patologías ejecutivas

Las habilidades ejecutivas, son las que permiten dirigir una acción movida por metas consecuentemente elegidas, permiten inhibir la respuesta, comparar, evaluar, establecer metas, iniciarlas, mantenerlas y en caso necesario cambiarlas. Estas son (Marina, 2012):

1. Inhibir la respuesta. No dejarse llevar por los impulsos.
2. Dirigir la atención. Poder concentrarse en una tarea evitando las distracciones.
3. Controlar las emociones. Capacidad para resistir los movimientos emocionales que perturban la acción.



4. Planificar y organizar de metas. Capacidad para ser planificado y organizado en el alcance de una meta.
5. Iniciar y mantener la acción. Capacidad para evitar la lentitud al comenzar una tarea o ser incapaz de mantenerla.
6. Ser flexible. Capacidad de cambiar de estrategia, de aprender cosas nuevas o de aprender de los errores.
7. Manejar la memoria de trabajo. Capacidad para aprovechar los conocimientos que se tienen.
8. Manejar la metacognición. Reflexionar sobre nuestro modo de pensar o de actuar con el fin de mejorarlo.
9. Sacrificarse. Capacidad de soportar el esfuerzo, de aguantar las molestias y de guiarse por recompensas lejanas.

La fórmula de la inteligencia ejecutivas es (Marina, 2012):

**HABILIDADES EJECUTIVAS X ESFUERZO**



Las patologías ejecutivas son lo opuesto a las habilidades ejecutivas son (Marina, 2012):

1. El sujeto no puede inhibir la respuesta, es decir impedir la acción. Se caracteriza por:
  - Impulsividad. Producción de actos violentos contra las personas y las cosas.
  - Compulsión. Acciones reflexivas acompañadas de luchas interna. Ejemplo: El sujeto que comprueba todas las noches varias veces, que ha cerrado la puerta principal de la casa. Intenta oponerse a esa conducta pero luego de varios fracasos se somete.
  - Automatismos. Movimientos involuntarios. Ejemplos: los tics.
  - Adicción. Enfermedad física y psicoemocional, que genera dependencia o necesidad hacia una sustancia, actividad o relación, causada por la satisfacción que esta genera en el sujeto.
2. El sujeto no puede iniciar la acción. Personas con gran dificultad para iniciar una tarea. Ejemplo: El hábito de postergarlo todo y de dejarlo para mañana.
3. El sujeto no puede tomar decisiones. Sujetos que son incapaces de administrar bien su tiempo, cumplir un programa de trabajo, interrumpir una tarea y seguir con otra, lo que aparentemente hace que pierda el objetivo trazado y no alcance la meta.
4. El sujeto no puede mantener sus planes. Sujeto que se traza el plan de ir hacia un sitio y ante cualquier eventualidad cambia de plan y va hacia otro, ya sea por iniciativa propia o por seguir a otro sujeto.



5. El sujeto no puede cambiar sus metas. Sujeto con inercia en su comportamiento que le impide detener o cambiar una tarea, a pesar de tener la orden de hacerlo. Esta inercia tiene que ver con la rigidez de ciertos comportamientos, ausencia de flexibilidad en la

concepción de las tareas, dificultad para aprender cosas nuevas y la imposibilidad de cambiar de creencia a pesar de tener evidencias en contra.

### **Inteligencia en el mundo de los negocios**

El líder inteligente según Marina (2012), no mide su coeficiente de inteligencia, sino el nivel de confianza que tiene en sí mismo, cómo trabaja con otras personas, cómo organiza y planifica las tareas. La combinación de estos tres elementos mide el rendimiento de los ejecutivos. Uno puede tener confianza en uno mismo pero si no sabe cómo trabajar en equipo, sólo alcanzará lo que sus limitaciones le permitan. Si quieres cambiar de empresa o deseas subir un eslabón como ejecutivo o directivo, lo primero que te preguntan es dónde está situado tu equipo de trabajo ahora, con qué responsabilidades empezaron contigo y cuáles tienen ahora. No quieren saber cómo te vendes tú, sino cuánto ha crecido tu equipo contigo, cómo ha evolucionado, innovado, entre otras. Al líder del siglo XXI sus empleados lo siguen por sus convicciones y no por obligación.

Se necesitan líderes que se destaquen por generar proyectos innovadores y de futuro, que dignifiquen la persona y que pongan su atención en el sentido trascendente del trabajo. Capaces de entender que dirigir es servir. Servir a la persona, a la organización y a los clientes. El líder se convierte así en facilitador y catalizador del máximo rendimiento de aquellos que le rodean. Hacen falta líderes que presenten a sus equipos un horizonte alcanzable partiendo de la satisfacción por la entrega a la tarea. Se requiere que todos los profesionales y ejecutivos se sientan elementos de valor en la cadena de trabajo en la que participan. Sólo desde el orgullo por lo que se hace es posible dar lo mejor de nosotros mismos.

**MOTIVACIÓN**

- Se estudia para averiguar, a qué obedecen las necesidades, y deseos dentro del trabajo.
- Investiga las acciones humanas y su entorno laboral:
- ¿Qué motiva a alguien a hacer algo?
- ¿Qué lo incita?



ING. JOSE LUIS HERNANDEZ GABRIELA



## Fuentes de motivación en el entorno laboral

Estas fuentes de motivación son (Marina, 2012):

1. **Motivación al logro.** Hace falta que las personas luchen por mejorar o cumplir con estándares de excelencia. Las personas que poseen esta destreza se establecen altas metas.
2. **Implicación y compromiso.** Las personas implicadas y comprometidas con la organización también están motivadas por su compromiso con los objetivos de la empresa. De hecho, están dispuestas a hacer sacrificios personales para alcanzar una meta organizacional mayor. Esto es posible cuando las metas del individuo se reflejan en las de la empresa y ambos creen en lo que hacen.
3. **Iniciativa.** Las personas que demuestran iniciativa persiguen metas que sobrepasan las expectativas que los otros se han hecho de ellos. Buscan oportunidades, rompen las reglas y mueven a otros a realizar esfuerzos.
4. **Creación de lazos laborales.** Si establecemos lazos en el trabajo creamos relaciones mutuamente beneficiosas para los empleados y para el resto de personal.
5. **Capacidades de trabajo en los equipos.** Conseguir que los miembros de un equipo participen de forma activa y entusiasta en las actividades consiguiendo identidad y compromiso en el entorno de trabajo.



6. **Capacidad de autoevaluarse y tener plena confianza en uno mismo.** Las personas que poseen esta cualidad son más abiertas a la realimentación y al aprendizaje continuo. Además, los empleados con auto-confianza asumen más riesgos y retos. Al creer en sí mismos trabajan más y con mayor empeño logrando mejores resultados.
6. **Innovación y adaptabilidad.** Este factor es muy importante a la hora de querer sobresalir en ciertos campos profesionales. Las personas innovadoras aportan ideas frescas con mayor rapidez y buscan siempre nuevas y creativas formas de hacer las cosas, adaptándose a los cambios con mayor comodidad.

## Ventajas competitivas del talento

En el siglo XXI según Marina (2012), los modelos de gestión requieren de una inteligencia ejecutiva en todos los niveles de una organización. En el pasado, uno o dos individuos eran suficientes para formular la estrategia competitiva de una empresa, que seguiría siendo viable en los siguientes veinte o treinta años, pero hoy día esto no es posible. En la actualidad, el Presidente de una organización tiene que realizar demasiados ajustes en su gestión y con gran rapidez, que las organizaciones deben reorganizarse para delegar más autoridad y responsabilidad entre un mayor número de personas.

En la actualidad no es posible que sólo dos o tres cerebros gestionen una empresa, el éxito depende cada vez más de la capacidad para tomar decisiones inteligentes en cada nivel de la empresa. El acceso a los recursos, tanto materiales como informativos, está hoy tan generalizado que ya no proporcionan una gran ventaja competitiva. Sólo un uso provechoso de estos recursos y esencialmente del talento humano, es lo que diferencia la ejecución de una empresa de otra. La teoría de la inteligencia ejecutiva proporciona una descripción específica de aquellas aptitudes que poseen las personas, que al identificarlas permite colocarlas en los lugares donde su talento contribuirá al máximo en el progreso de la organización.

Las aptitudes propias del talento son (Marina, 2012):

- Definir adecuadamente un problema y distinguir entre sus objetivos.
- Anticiparse a los obstáculos e identificar los medios para superarlos.
- Analizar críticamente la validez de los supuestos preconcebidos.
- Articular los puntos fuertes y los más débiles de las sugerencias de los demás.
- Tener claro lo que ya se sabe de un tema, qué más se necesita dominar y cómo obtenerlo.



- Utilizar diferentes perspectivas para identificar las posibles consecuencias no deseadas de varios planes de acción.



- Saber obtener las conclusiones correctas de un intercambio de opiniones.
- Reconocer las motivaciones implícitas de los individuos y grupos implicados en una situación concreta.
- Anticiparse a las probables reacciones emocionales de los individuos, ante una actuación o en los procesos de comunicación.
- Identificar con exactitud los asuntos clave de un conflicto.
- Tener en cuenta los efectos y consecuencias no deseadas que pueden resultar de una acción.
- Mantener el equilibrio entre las distintas necesidades de todas las partes interesadas.

Otras aptitudes intrapersonales del talento son (Marina 2012):

- Buscar la información para descubrir los errores en el propio juicio y subsanarlos.
- Reconocer los propios prejuicios o limitaciones y utilizar ese conocimiento para mejorar un plan de acción.
- Advertir cuándo graves errores requieren un reconocimiento público y un cambio de rumbo radical.
- Identificar los defectos esenciales de los argumentos de los demás y reafirmar la fuerza de los propios.

- Saber cuándo es el momento de rechazar las objeciones de los demás y mantener el compromiso con un plan de acción válido.

### **Ejecución de ideas**

Ejecución, es una palabra muy habitual según Menkes (2012), en el lenguaje empresarial actual, considerada como uno de los conceptos clave del éxito. La necesidad de la ejecución es universalmente reconocida, pero los factores básicos que determinan por qué un individuo “ejecuta” mejor que otro aún no han sido lo suficientemente analizados. Una idea, no desemboca directamente en la ejecución ya que es posible que se vea afectada por múltiples factores inesperados que obliguen a reajustar los planes sobre la marcha. Esta es la razón por la cual, en última instancia, muchas plantillas, modelos o las mejores prácticas de gestión resultan al final inadecuadas. En la base de la capacidad de ejecución está la aptitud para encontrar qué ajustes precisan los planes.



Norm Wesley, presidente y director general de la Fortune Brands, consiguió desarrollar una cultura corporativa basada en la inteligencia ejecutiva. La compañía, dedicada a la fabricación de bebidas alcohólicas, pelotas de golf, grifos, entre otros, superó con creces los resultados de sus competidoras durante el mandato de Wesley gracias a su énfasis en el diálogo abierto con subordinados y empleados. El diálogo, le permitió a las partes interesadas alcanzar la verdad y descubrir qué ocurría en la organización.

### **Medición y evaluación de la inteligencia ejecutiva**

Para reconocer el valor de la inteligencia ejecutiva se necesitan herramientas fiables de evaluación y comparación de quienes son candidatos a líderes. La manera más eficaz de medir la inteligencia ejecutiva consiste en hacerlo en forma de conversaciones, valiéndose



de preguntas que calibren las aptitudes cognitivas clave para un trabajo ejecutivo. La evaluación de una idea se realiza de la siguiente manera (Menkes, 2012):

- Utilizar escenarios de trabajo reales en los cuales el entrevistador formula preguntas.
- Analizar, por parte del candidato, la situación presentada, extraer una conclusión y justificar su razonamiento.
- Resolver los problemas que se le presentan en la conversación en tiempo real.
- Registrar y analizar a fondo, por parte del entrevistador, las conclusiones finales ofrecidas por el candidato, emitiendo su dictamen acerca de la toma de decisiones que el caso amerite.



### **Valor de la inteligencia ejecutiva**

Uno de los descubrimientos más valiosos de la ciencia de la gestión de empresas según Menkes (2012), ha sido que las aptitudes cognitivas o la inteligencia ejercen un enorme impacto sobre la capacidad de liderazgo de los ejecutivos. Por este motivo, es crucial conceder a la inteligencia ejecutiva el lugar que le pertenece en el ámbito empresarial moderno y beneficiarse de su valor. Al igual que los empresarios, los teóricos de la gestión empresarial también han de diseñar unos productos nuevos y atractivos para sus clientes.

Sin embargo, al no diferenciar entre el conocimiento (reproducción verbal más o menos exacta de lo aprendido) y la inteligencia (capacidad mental de un individuo para resolver un problema) y dedicar toda su energía a la medición y evaluación del conocimiento, estos estudiosos han perdido de vista que el conocimiento o pericia valen poco sin la compañía de la inteligencia. No se trata de subvalorar el conocimiento, sino de empezar a valorar la inteligencia. La existencia de la inteligencia ejecutiva y de sus

métodos de evaluación garantiza que las personas que ocupan puestos de responsabilidad en las organizaciones estén capacitadas para una toma de decisiones sólida y bien fundamentada.

*“Mañana se dirá: innovo, luego existo.”*

John Seely Brown

*“Crear es un hábito, pero con frecuencia en la escuela se considera un mal hábito.”*

Robert Sternberg

La inteligencia ejecutiva, no es únicamente una herramienta para evaluar ejecutivos. Las aptitudes que la componen resultan decisivas para el éxito de cualquier organización de ahí, que su implantación en todos los niveles debe ser objeto de un esfuerzo continuo y coordinado de contratación, promoción y formación.



#### 5.4. Inteligencia creativa

Creatividad, es la capacidad para ir más allá de lo dado y engendrar ideas nuevas e interesantes. Sirve de puente de unión entre la capacidad analítica y la capacidad práctica. Necesita el análisis para evaluar sus creaciones. Es imprescindible para evitar que la inteligencia práctica se convierta en una repetición de rutinas.

*"La creatividad es, de alguna manera, una actitud ante la vida, fruto de una decisión. La persona creativa es alguien que asume riesgos, no tiene miedo a equivocarse. Y, sobre todo, es capaz de aprender de sus errores."*

Robert Sternberg

La inteligencia creativa, trata de resolver un problema de una manera nueva y eficiente. Es la capacidad para descubrir metas, resolver problemas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza. “(...) lo que investiguemos respecto de una actividad creadora, lo podemos transferir a otra actividad creadora.” (Marina. 2007 y 2013). La inteligencia creativa es la habilidad de tener ideas nuevas, de resolver problemas de manera originales y de destacar por encima de la medida en lo que se refiera a imaginación, conducta y productividad (Buzán, 2003).

*“Mientras que la angustia es la conciencia de la imposibilidad,  
la experiencia creadora es la conciencia de la posibilidad.  
En eso se parece a la alegría, que es amplitud,  
distensión, explosión. (...) lo que concede valor a la creatividad  
es el valor del proyecto que se va a resolver creativamente.”*  
José Antonio Marina



**INTELIGENCIA CREATIVA**

La **INTELIGENCIA CREATIVA** trata de resolver un problema de una manera nueva y eficiente. Es la capacidad para descubrir metas, resolver problemas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza.

*“(...) lo que investiguemos respecto de una actividad creadora, lo podemos transferir a otra actividad creadora.”*

Marina (2007; 2013)

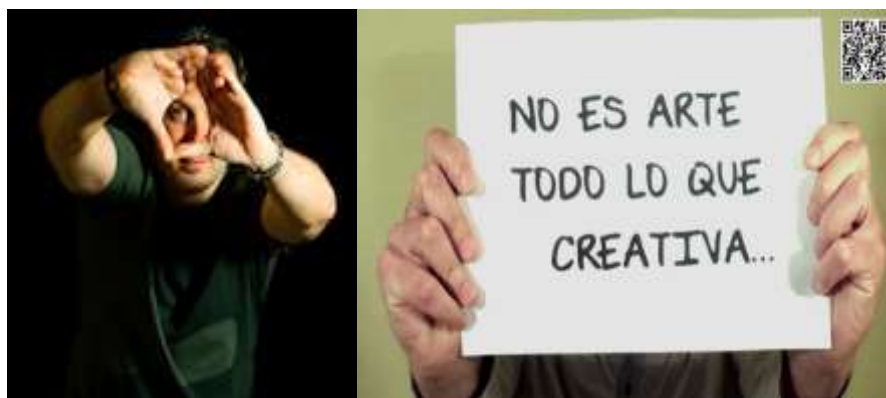
*“Mañana se dirá: innovo, luego existo”.*  
John Seely Brown

*“Crear es un hábito, pero con frecuencia en la escuela se considera un mal hábito”.*  
Robert Sternberg

## Factores que componen la inteligencia creativa

Estos factores son (Marina. 2007 y 2013):

1. **Los hemisferios cerebrales.** Habilidad para utilizar simultáneamente los dos hemisferios. El izquierdo controla el lado derecho del cuerpo y es responsable de las actividades del pensamiento lógico, la función del lenguaje verbal, entre otros. El derecho controla el lado izquierdo del cuerpo y permite ver las cosas que podrían ser imaginarias, que sólo existen en la imaginación o recordar cosas que pueden ser reales (imaginación, color, soñar despierto, entre otros).
2. **Tomar apuntes y cartografía mental.** Hacer que los pensamientos sean visibles al plasmarlos en un papel, demostrando la productividad creativa.
3. **Fluidez.** Velocidad con a que se pueden expresar nuevas ideas.



4. **Flexibilidad.** Habilidad para producir diferentes ideas y cambiar una visión a otras utilizando diversa estrategias.
5. **Originalidad.** Habilidad para producir ideas únicamente propias que son inusuales y únicas.



IC | INTELIGENCIA  
creativa  
BTL

6. **Expandir ideas.** Tomar una idea central y utilizarla en múltiples direcciones, desarrollarla, expandirla, abordarla y elaborar el pensamiento original que motivó su origen.

7. **Asociaciones.** Habilidad para asociar ideas utilizando de manera creativa el cerebro humano que se comporta como una máquina de asociación gigante.

### **Ser creativo**

Reflexionar sobre las siguientes preguntas contestando SI/NO permite encontrar el ser creativo (Buzan, 2003):

1. ¿Sueñas despierto?
2. ¿Planificas tus menús y cocinas para ti, tu familia o tus amigos?
3. ¿Mezclas y combinas los colores, las telas y los complementos cuando compras ropa para crear tu estilo único y exclusivo?
4. ¿Te gustan mucho los tipos de música diferente?
5. ¿Recuerdas con gusto los momentos más destacados de tu vida, incluyendo los momentos especiales?
6. ¿Hiciste muchas preguntas cuando eras pequeño?
7. ¿Todavía haces muchas preguntas?
8. ¿Te asombras de la complejidad o belleza de las cosas?
9. ¿Has tenido fantasías sexuales?
10. ¿Tienes periódicos, libros o revistas en tu casa que te has prometido leer pero aún no lo has hecho?
11. ¿Hay otras cosas que te has prometido hacer pero aún no lo has hecho?
12. ¿Te conmueven los espectáculos memorables, musicales, deportivos, teatrales o artísticos?
13. ¿Dirías SÍ?, si tuvieras una varita mágica y de pronto:
  - Te convirtieras en un gran bailarín o bailarina
  - Se te concediera la voz de tu cantante favorito
  - Te convirtieras en un gran artista
  - Te convirtieras en un gran humorista cuentacuentos

UNA ÚLTIMA PREGUNTA

**¿ESTÁS VIVO?**



Si has respondido sí a la mitad de estas preguntas entonces eres por definición:

## UN SER CREATIVO



### EJERCICIO 1 DE CREATIVIDAD

- 1. Utiliza todas las habilidades de tu cerebro para examinar tu vida**

Revisa en este momento cuantas habilidades del hemisferio izquierdo de tu cerebro utilizas y ponlas en práctica. Después haz lo mismo con el derecho.
- 2. Educación**

Aplica a tus hijos el pensamiento íntegro-cerebral a toda su educación escolar, social y familiar. Ayúdalos a conseguir una educación equilibrada, para que mejoren su comportamiento emocional y social y puedan vivir de un modo más creativo y pleno.
- 3. Haz pensar con regularidad**

Piensa en esto: ¿Dónde estas o que estas haciendo cuando tienes brotes de imaginación, cuando encuentras las soluciones para los problemas o cuando tienes grandes fantasías? En el baño, paseando, preparándote para dormir, durmiendo, cuando te despiertas, en la playa, etc.

Buzan (2003)



### EJERCICIO 1 DE CREATIVIDAD (cont.)

- 4. Realiza largos paseos o participa en excursiones**

Aplica la frase romana, *solvitas perambulium*, resuélvelo caminando. Cuando sacas a pasear a tu cerebro, especialmente al campo, el ritmo estable del movimiento de tus extremidades, el ritmo de tu corazón bombeando con más fuerza, la dosis de sangre oxigenada que riega tu cerebro y el placer que proporcionas a tus oídos y otros sentidos mientras caminas, fomentan el pensamiento creativo y la solución de problemas.
- 5. Se creativo en tu vida cotidiana**

Enumera en dos columnas, creativo y no creativo, las áreas de tu vida cotidiana en las que crees que eres creativo y en las que crees que no lo eres. Cuando hayas terminado léelas.
- 6. Tu galería de cerebros**

Los grandes genios creativos tuvieron héroes y heroínas con quienes conversaban cotidianamente cuando trataban de resolver un problema. Selecciona 4 ó 5 personajes históricos y agrega a la lista familiares, amigos o conocidos a quienes admiras y respetas. Mantén conversaciones imaginarias con ellos e imagina que respuestas te darían para solucionar tus problemas.

Buzan (2003)



## EJERCICIO 1 DE CREATIVIDAD (cont.)

### 7. Juega a los juegos de imaginación creativa de Einstein

¿Cómo sería montarse sobre un rayo de sol para ir hasta el fin del mundo? ¿Sería invisible si me alejara de alguien a la velocidad de la luz? ¿Cómo sé dónde está lo que estoy mirando? Entonces, da rienda suelta a tu imaginación y pásate por todas las posibles soluciones por raras o extravagantes que te parezcan.

### 8. El énfasis correcto

Piensa 3 formas de aportar habilidades del hemisferio derecho a tu trabajo y vida cotidiana, seguro tu vida será más agradable y eficaz.

### 9. Utiliza las dos partes de tu cuerpo

Aprende a hacer malabarismo o utiliza la mano que menos uses en tus actividades cotidianas, como peinarte, lavarte los dientes o utilizar los cubiertos a la inversa.

### 10. Toma nota con coloridos Mapas Mentales que le hablen a tu cerebro

Toma notas que te permitan comunicarte con tu cerebro. Esto resulta tradicional y el cerebro trabaja más fácilmente. Si embargo, intenta calcular una larga división matemática mentalmente sin utilizar papel y lápiz.

Buzan (2003)

## Personalidad creativa

Una persona creativa según (Buzan, 2003), es aquella que puede descomponer un problema de forma diferente a las mayoría de las personas y a la vez hacerlo utilizando respuestas novedosas. En las personalidades creativas existen algunos rasgos predominantes como son:

- Actividad frente a pasividad.
- Expresividad frente al mutismo.
- Invención frente a la repetición.
- Descubrimiento de nuevas posibilidades frente al síndrome de la impotencia adquirida.
- Apertura frente a la clausura.
- Independencia crítica frente a la sumisión intelectual
- Autonomía frente a la dependencia.

La personalidad creativa es una personalidad resuelta. Es característico de personas que solucionan los problemas y avanzan con resolución. Integra recursos intelectuales, emocionales y ejecutivos. El estudio de la creatividad y de su aprendizaje tiene que comenzar tratando la génesis de una personalidad creadora. La personalidad creadora desarrolla la capacidad inventiva, pero también la capacidad racional y crítica

### **Hemisferios cerebrales y su funcionamiento**

#### **Hemisferio Izquierdo**

1. Palabra
2. Lógica
3. Números
4. Secuencia
5. Linealidad
6. Análisis
7. Listas

#### **Hemisferio Derecho**

1. Ritmo
2. Conciencia espacial
3. Dimensión
4. Imaginación
5. Soñar despierto
6. Color
7. Conciencia holística



#### **Cómo funcionan tus hemisferios cerebrales**

¿Podrías calcular con rapidez y exactitud el porcentaje de intereses sobre el capital que te queda cuando colocas dinero a plazo fijo o el área de tu jardín en proporción al área total de tu casa?

¿Podrías dibujar retratos que se parecieran a la persona retratada o pintar paisajes, dominar la dimensión y la perspectiva, comprender la historia del arte y hacer esculturas realistas y abstractas?

¿Podrías componer música y canciones, identificar compositores al escuchar sólo algunas notas de una pieza musical, bailar siguiendo el ritmo y cantar de manera afinada?

SÍ/NO

Si no puedes no importa

NO TE DESANIMES



El 90% de las personas encuestadas estaban seguras que genéticamente eran incapaces de realizar algo en algunas de estas tres áreas, relacionadas con los números, las bellas artes y la música.

¿Qué tipos de inteligencias no poseían estas personas?

Según Goleman (2000), la inteligencia lógico-matemática, la verbal-lingüística y la musical.

Seguro te animará saber que todas estaban equivocadas. Se procedió a entrenar a estas personas en estas áreas y se descubrió que mejoraban sus destrezas y que descubrían habilidades que no sabían que poseían.

¿Qué era lo que estaba sucediendo realmente?

El hemisferio izquierdo y el derecho del cerebro conversaban entre ellos. El hemisferio izquierdo recibía la información y se la enviaba al derecho, que a su vez procesaba a su estilo y la volvía a enviar al izquierdo y así sucesivamente. Mediante este proceso el cerebro construía sinérgicamente información y aumentaba su propio poder intelectual y creativo a la vez que combinaba ambos elementos.

### Mapas mentales

El siguiente ejercicio es útil para aprender a elaborar mapas mentales

Colocar en un círculo centrado varias ramas en forma de estrella. Cada rama posee cinco líneas. En la primera rama, escribir las cinco palabras que primero se le ocurran al pensar en la palabra **DIVERSIÓN**. Después se pasa a otra rama y se escriben las cinco palabras que primero se le ocurran relacionada con la primera palabra, que se colocó en la

primera rama anterior y así sucesivamente hasta que se termine con todas las palabras y ramas que se colocaron. Así es posible construir un mapa mental sencillo.



Construir un mapa mental creativo es sencillo, fácil y divertido. Sólo es necesario seguir los siguientes pasos (Buzan, 2003):

1. Empezar en el **CENTRO** de una página en blanco puesta en sentido horizontal. ¿Por qué? Para darle al cerebro la libertad creativa e irradiante a fin de que pueda ramificarse en todas direcciones.
2. Utilizar una imagen para la idea principal. ¿Por qué? Porque una imagen vale más que mil palabras para desarrollar el poder creativo, consigue agradar los ojos y ayuda a mantener la atención.
3. Utilizar todo tipo de colores. ¿Por qué? Porque el color estimula el pensamiento creativo, ayuda a distinguir áreas del pensamiento, estimula los centros visuales del cerebro y capta la atención y el interés de la vista.
4. Conectar las ramas principales a la imagen central y conectar las segundas y terceras ramas a los primeros y segundos niveles y así sucesivamente. ¿Por qué? Porque el cerebro trabaja por asociación y si las ramas están conectadas en la página, las ideas se conectarán en la cabeza y producirán más pensamientos creativos.

5. Dibujar las ramas en forma de curvas en lugar de líneas rectas. ¿Por qué? Porque un Mapa Mental Creativo con líneas rectas es aburrido para la vista y el cerebro se siente más atraído por las líneas curvas que se encuentran en la naturaleza.
6. Utilizar una palabra por línea. ¿Por qué? Porque una imagen vale más que mil palabras para desarrollar el poder creativo, conseguirá agradar a los ojos y ayudará a mantener la atención.
7. Utilizar imágenes. ¿Por qué? Porque las palabras y los símbolos son fáciles de recordar y estimulan asociaciones nuevas y creativas.



En conclusión, los Mapas Mentales constituyen una alternativa cerebral total al pensamiento lineal. Destacando entre sus principales características.

1. Activa todo el cerebro y despeja la mente.
2. Hace que la persona se enfoque en un tema.
3. Ayuda a desarrollar una organización detallada sobre el tema y el cuadro cerebral.
4. Ofrece una representación gráfica de lo que se sabe sobre el tema.
5. Ayuda a agrupar y reagrupar conceptos, así como fomenta las comparaciones.
6. Mantiene activo el pensamiento y acerca cada vez más a la respuesta clave en la resolución de problemas.
7. Requiere que la persona se concentre en un tema, lo cual le ayuda a conseguir información y transferirla desde la memoria de corto plazo a la de largo plazo.
8. Se expande en todas direcciones y capta los pensamientos desde cualquier ángulo.





## EJERCICIO 2 DE CREATIVIDAD

### 1. Utiliza colores en tus notas

Empieza utilizando 4 colores y posteriormente incrementa el número de colores en la medida que vayas progresando. El color hace que tus notas resulten más interesantes, estimula tus pensamientos creativos y le aporta color a tu vida.

### 2. Soñar despierto y soñar dormido

Proporcionan a tus músculos creativos visuales una fuerza extra. Estudia, preferiblemente utilizando Mapas Mentales, cualquier idea o mensaje que recuerdes de tus mejores sueños. Esto te ayudará a ser más visual y aportar color a tus notas.

### 3. Piensa irradiando

Una vez a la semana piensa en una palabra o concepto que te interese y haz un Mapa Mental básico de pensamiento irradiante. Esto mantendrá tus habilidades de Cartografía Mental en forma.

Buzan (2003)



## EJERCICIO 2 DE CREATIVIDAD (cont.)

### 4. Mapa Mental

Dibuja un Mapa Mental cuando tengas un problema que quieras resolver. Hazlo del siguiente modo:

- . Elabora un Mapa Mental rápido, justo a tu medida, añadiendo color, imágenes y tanta información como tu cerebro desee.
- . Deja que tu mente piense en la elaboración por unos minutos.
- . Vuelve a tu Mapa Mental y añádele pensamientos nuevos.
- . Vuelve a mirar detenidamente tu Mapa Mental y busca cualquier conexión nueva que pueda existir.
- . Conecta los tres elementos anteriores mediante códigos, colores o flechas.
- . Identifica las nuevas conexiones principales.
- . Haz otra pausa para que tu mente pueda pensar en lo nuevo que hiciste, identifica y marca cualquier nueva conexión que encuentres.
- . Vuelve al Mapa Mental y decide tu solución.

Buzan (2003)



## EJERCICIO 2 DE CREATIVIDAD (cont.)

### 5. Guarda cuardenos de notas de los Mapas Mentales

Esto constituye una gran fuente de información que reúne todos tus procesos creativos y te sirve para nuevos procesos creativos. Leonardo Da Vinci logró recopilar 3500 cuardenos de notas de procesos creativos.

### 6. Utiliza los Mapas Mentales como herramienta de comunicación creativa

Los Mapas Mentales te ayudan a garantizar una buena presentación de tus ideas. Te ayudan a abandonar la idea de la presentaciones lineales y monótonas, liberando tu mente para organizar tus pensamientos con mayor rapidez y colocarlos en el orden adecuado.

### 7. Practica la Cartografía Mental y crea tu futuro

Coloca una imagen o símbolo de ti mismo en el centro de tu Mapa Mental y coloca como temas tus habilidades, educación, viaje, familia, trabajo, salud, amigos, etc. En este Mapa Mental crea tu futuro ideal, como sería esa vida si se cumplieran todos tus deseos.

Buzan (2003)

## EJERCICIO 2 DE CREATIVIDAD (cont.)

### 8. Elabora un Mapa Mental sólo de imágenes

Sin palabras, sólo imágenes. Tu cerebros realizarán distintas conexiones y asociaciones al tratar sólo con imágenes. Te sorprenderá los nuevos vínculos y conexiones creativas que logras.

### 9. Incorpora códigos de colores a tus Mapas Mentales

Busca 4 formas de utilizar el color para tus Mapas Mentales. Crea nuevas formas de utilizar el color para mostrar conexiones o pensamientos que se muevan en el tiempo, personas, acciones, etc.

### 10. Averigua cómo te puede ayudar en tu vida el uso de los Mapas Mentales

Cartografía mentalmente todas las formas en que los Mapas Mentales te pueden ayudar a tener una vida más creativa, en tu casa, el trabajo, etc. Sigue creando y ampliando ese Mapa Mental. Investiga sobre las ideas de otras personas e incorpóralas en tu **Mapa Mental de Creaciones Personales**.

Buzan (2003)



## **Productividad creativa. El poder del volumen y de la velocidad**

La fluidez en el pensamiento creativo según Buzan (2003), se refiere al número de ideas que persona puede crear y a la velocidad con que las crea. La fluidez es una de las metas principales de todos los pensadores creativos y de todos los grandes genios.

¿Podría la calidad detener el incremento en el número y la velocidad de las ideas?

¿Qué le sucede a la calidad de las ideas cuando la persona empieza a acelerar tu pensamiento y generar grandes cantidades de ideas?

¿La calidad baja, permanece igual o sube?

En la medida que aumenta la cantidad y la velocidad de las ideas, la calidad de las mismas también aumenta. En el pensamiento creativo se puede tener lo que el individuo quiera y más. ¿Qué les sucedió a algunos pensadores creativos?

- Marie Curie: No sólo recibió un premio nobel si no dos y además sobre dos temas distintos, física y química. Sus trabajos abarcaron los campos del magnetismo, la radioactividad y el desarrollo de usos médicos del rayo X.
- Charles Darwin: No sólo creó la teoría de la evolución, la cual desarrolló en su libro de más de 1000 páginas, sino que además escribió 119 libros y artículos científicos.
- William Shakespeare: Escribió en un período inferior a 20 años 154 sonetos y 37 obras maestras de teatro.

## **Flexibilidad creativa y originalidad**

El cerebro de los seres humanos según Buzan (2003), es un elemento supersinérgico diseñado para ser creativo y si se combinan ambos hemisferios se multiplica inmensamente el poder creativo, especialmente en el área de los pensamientos visibles mediante los Mapas Mentales. La flexibilidad, en el pensamiento significa que el cerebro es capaz de moverse con fluidez y sin esfuerzo en todas direcciones. La originalidad creativa es lo diferente, especial, único, inusual y alejado de lo corriente que realmente es el pensamiento. Cuando se piensa en la originalidad se debe pensar en la palabra excéntrico, que significa alejado del centro. Una persona alejado del centro no es normal.

El pensamiento creativo lo que pretende es que la persona no sea normal. Pero, ¿cómo se consigue? Hay tres formas principales de lograrlo:

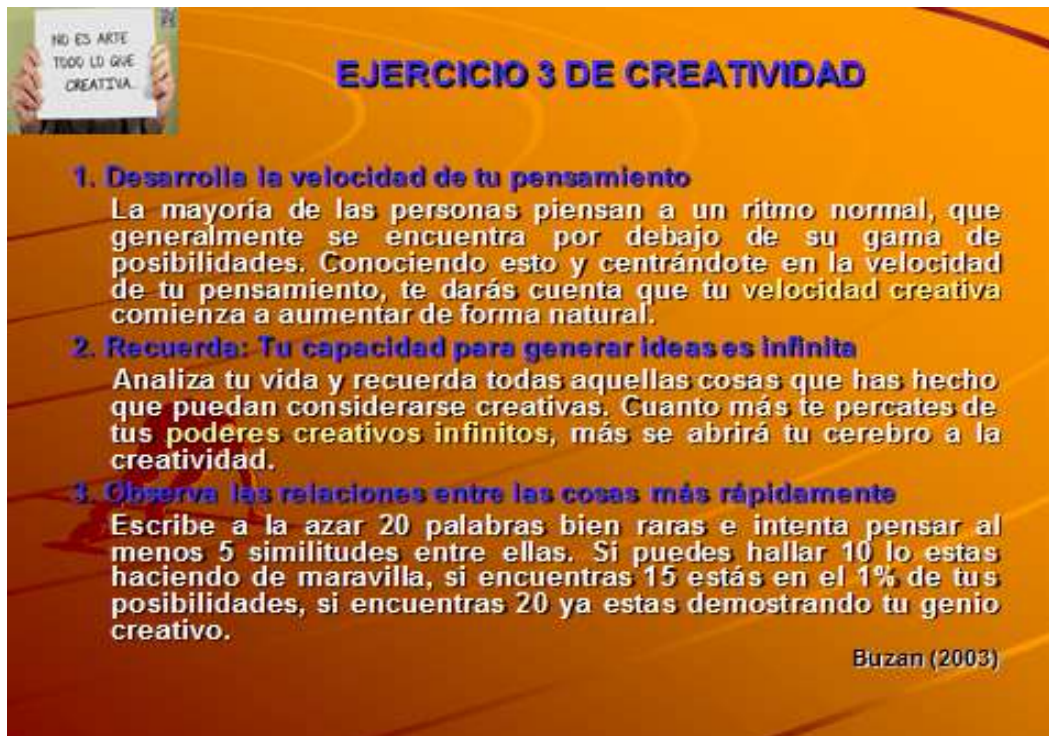
1. **Ver las cosas desde diferentes puntos de vista.** Una persona normal generalmente ve las cosas sólo desde su punto de vista. El genio creativo puede ver las cosas desde un número infinito de perspectivas, ángulos y puntos de vista. Para lograrlo es necesario entrar en la mente de los demás y analizar ¿Cómo lo haría otra persona?

2. **Hacer combinaciones creativas.** Los grandes creadores son capaces de relacionar las cosas de una manera que nunca nadie ha hecho antes. Newton, concibió “La Ley de Gravitación Universal” cuando vio que caía una manzana y observaba a la luna colgada del cielo. Se preguntó: ¿Por qué se ha caído la manzana?, ¿Por qué no se cae la luna?, ¿Rige la misma ley que hace que caiga la manzana para la luna?

3. **Darle la vuelta a las cosas.** Para hallar combinaciones nuevas se utiliza el arte creativo de la inversión. Simplemente, se toma algo que ya existe y se piensa en lo opuesto. Mohammed Alí, destacado boxeador, utilizó la técnica del pensamiento creativo para su propio beneficio. Todo el mundo decía que los pesos pesados:

- No podían bailar. Él lo hizo.
- Cuando boxeas debes tener la guardia en alto. Alí la mantenía baja.
- No podían ser rápidos. Él fue el boxeador más rápido de todos los tiempos.

Fue su capacidad para darle la vuelta al pensamiento tradicional lo que permitió llevar el boxeo a niveles creativos totalmente nuevos.



NO ES ACTE  
TODO LO QUE  
CREATIVA.

## EJERCICIO 3 DE CREATIVIDAD

- 1. Desarrolla la velocidad de tu pensamiento**  
La mayoría de las personas piensan a un ritmo normal, que generalmente se encuentra por debajo de su gama de posibilidades. Conociendo esto y centrándote en la velocidad de tu pensamiento, te darás cuenta que tu velocidad creativa comienza a aumentar de forma natural.
- 2. Recuerda: Tu capacidad para generar ideas es infinita**  
Analiza tu vida y recuerda todas aquellas cosas que has hecho que puedan considerarse creativas. Cuanto más te percastes de tus poderes creativos infinitos, más se abrirá tu cerebro a la creatividad.
- 3. Observa las relaciones entre las cosas más rápidamente**  
Escribe a la azar 20 palabras bien raras e intenta pensar al menos 5 similitudes entre ellas. Si puedes hallar 10 lo estas haciendo de maravilla, si encuentras 15 estás en el 1% de tus posibilidades, si encuentras 20 ya estas demostrando tu genio creativo.

Buzan (2003)





## EJERCICIO 3 DE CREATIVIDAD (cont.)

### 4. Mejora tu vocabulario

Hazlo al ritmo de una palabra al día, lo cual supone 360 palabras al año. ¿Qué significa esto? Que tendrás en tu mente más de 360 nuevos centros de asociación en espera de ideas, a las que recurrirás y asociarás, aumentando el número de tus ideas y la velocidad de las mismas.

### 5. Velocidad en las piezas de construcción

Diseña un conjunto de piezas de construcción artísticas como triángulos, conos, cuadrados, óvalos, etc., y relaciónalos con rapidez. Controla el tiempo que te lleva realizar el ejercicio, repítelo una vez a la semana o una vez al mes. Asegúrate que el tiempo disminuya. Este ejercicio es muy útil para que tus músculos creativos mentales estén en buena forma.

### 6. Brainstorming Individual

Cuando estes generando ideas sobre algún tema, deja que estas fluyan. Genera tantas como puedas a la mayor velocidad posible, desecha cualquier opinión o criterio sobre si son buenas o malas.

Buzan (2003)



## EJERCICIO 3 DE CREATIVIDAD (cont.)

### 7. Genera ideas en grupo

Se trata de un ejercicio igual a la generación de ideas individuales. Sin embargo, debes asegurarte que todo el grupo esté cómodo para expresar cualquier idea que se le ocurra. Si alguien critica cualquier idea respóndele: "Es una gran crítica pero dejémosla para la siguiente etapa".

### 8. Reduce la marcha para poder acelerar

Piensa siempre donde te encuentras cuando tienes ideas creativas. Relájate y acostúmbrate a hacerlo solo. Asegúrate que tu cuerpo descansa, tu cerebro se acelera y hace todo el trabajo por ti.

### 9. Lleva cuadernos de notas con páginas en blanco para elaborar Mapas Mentales

Cada vez que tengas un momento de inspiración escribe la idea en forma de Mapa Mental.

### 10. Fijate metas

Una persona media genera entre 7 y 10 ideas en 2 días. Un grupo genera 120 en ese mismo tiempo. Fijate como meta individual entre 20 y 40 y en grupo entre 200 y 400 ideas en 2 días.

Buzan (2003)

## Dos tesis fundamentales sobre inteligencia creativa



Las dos tesis son (Marina, 2012):

### Tesis 1

**“La inteligencia humana es una inteligencia animal transfigurada por la libertad”.**

El animal tiene una inteligencia cautiva porque una rutina biológica determina su comportamiento. Los seres humanos, por su propia naturaleza son miopes con respecto al águila, pero por su inteligencia son capaces de ver lo invisible. La inteligencia del ser humano no sólo descubre las cosas como son, sino que también inventa posibilidades. Por ello son capaces de:

- **Percibir.** Al asimilar los estímulos dándoles un significado mediante un esquema.
- **Recordar.** Al realizar el acto que pone en estado consciente una información poseída.
- **Razonar.** Al realizar el acto de relacionar conceptos definidos de acuerdo con formas lógicas.

La creación necesita de conocimientos y hábitos. Para solucionar un problema se necesita información concreta, pero también procedimientos generales sobre la resolución de problemas. Por ello, para solucionar un problema creativamente además de procedimientos generales se necesitan los sentimientos, que son el modo como un bloque de información se manifiesta al interpretar un dato percibido por la experiencia y la

sorprende, que sólo puede darse si se espera algo, cuando lo ocurrido no coincide con lo esperado. Se necesita inteligencia como la manera de dirigir las capacidades mentales y, a través de ellas, los comportamientos físicos. Y si se hace creativamente entonces se posee INTELIGENCIA CREATIVA

## Tesis 2

**“La inteligencia creativa se logra haciendo proyectos”.**

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo. La generación de un proyecto guarda amplia relación con virtudes creativas. Como en toda gestación, existe una fertilización inicial producida por la unión de oportunidades técnicas y detección de necesidades. Existen cinco etapas en el proceso creativo de gestación de un proyecto: identificación del problema, preparación, incubación, iluminación y verificación.

- **Identificación:** El actor siente que existe un problema o una oportunidad sobre la cual vale la pena concentrarse.
- **Preparación:** Se hace a partir de la observación y de la recolección de información. El actor aprende acerca del problema que tiene a mano y construye un cuerpo de hechos e ideas.
- **Incubación.** Las ideas empiezan a formularse en un estado no muy consciente. Se aceptan nuevas combinaciones de ideas.
- **Iluminación.** El producto de esta etapa es una solución tentativa que puede ser el primer paso hacia una mejor solución.
- **Verificación.** La formulación creativa intenta demostrar que la solución propuesta es meritoria. Es vital en este punto la habilidad de comunicar correctamente.

Mostrar el proceso de gestación de un proyecto como resultado de un proceso creativo, tiene como propósito llamar la atención sobre las siguientes consideraciones (Marina, 2012):

1. La generación de un proyecto es más que el simple resultado de llenar una proforma; es ante todo la derivación del desarrollo de una idea inicial, que surge del conocimiento de un contexto particular y del interés de intervenir sobre la realidad percibida.



2. La generación de un proyecto no es sólo la respuesta de un pescador de recursos, es sobre todo la oportunidad de desatar procesos de cambio, donde se trasciende de una situación inicial, a una donde todo un colectivo humano encuentre la posibilidad de hacer realidad su imaginario de vida.

### **Pasos para elaborar un proyecto creativo**

Primeramente, es necesario determinar a quién le corresponde pensar y darle forma al proyecto. La construcción del proyecto desde su fase inicial debe ser el resultado del trabajo conjunto de un equipo gestor, integrado tanto por miembros de las comunidades como por agentes promotores de desarrollo pertenecientes a la institución que desarrolla el proyecto. Si se quiere transformar la manera como se interviene sobre la realidad, dándole un inmenso impulso a la participación comunitaria, es fundamental gastar el tiempo que sea necesario. Se debe tener siempre presente que una participación efectiva de las comunidades, no se limita al simple uso de las comunidades para recolectar información, es el resultado de todo un proceso gradual de aprendizaje. Se trata de lograr un proceso de participación creativa institución-comunidades



Los pasos para elaborar un proyecto creativo son:

**1. Redactar la interrogante principal o identificación del problema.** Hace referencia a la identificación de un objeto de estudio o interés. Un problema puede surgir por diferentes razones: solicitud, es decir, de un deseo de cambio de la gente; identificación de una carencia o incoherencia en la información disponible; identificación de una situación potencial, es decir, de una oportunidad; así como, la experiencia sensible del observador inmerso en una realidad determinada.

Existen diversas fuentes de identificación de un problema (Marina, 2012):

- Análisis de las políticas sectoriales de entidades que ejecutan proyectos.
- Estudios socioeconómicos, diagnósticos y/o evaluaciones que se hayan realizado.
- Revisión de proyectos aplazados o abandonados.
- Análisis de experiencias de otras regiones o países.
- Objetivos sociales, económicos, políticos y culturales estratégicos.
- Propuestas emanadas de organizaciones sectoriales, gremiales y de comunidades.
- Necesidades insatisfechas o parcialmente satisfechas.
- Identificación de recursos disponibles para buscar su mejor aprovechamiento.
- Análisis de procesos productivos que generan altos desperdicios, afectan la ecología e incrementan los costos.
- Existencia de políticas gubernamentales que favorezcan el desarrollo de actividades económicas y sociales.

La identificación del problema debe permitir a todos los actores institucionales y sociales, no solo a nivel individual sino también colectivo, entender y analizar sus condiciones de existencia y la sociedad en la cual se ubican. Para esto, es necesario desarrollar la capacidad de analizar críticamente las raíces de los problemas y los conocimientos históricos que explican su situación. Para ello es necesario capacitar al talento humano para incrementar el conocimiento tácito para posteriormente convertirlo en explícito y ponerlo al servicio de la institución.

**2. Formular los objetivos.** Los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar.

**Objetivo general.** Se corresponde con la finalidad del proyecto. No señala resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores, pero sí que

expresan el propósito central del proyecto. No se explica sólo se enuncia. Tiene que ser coherente con la misión asignada al proyecto y de la institución.

**Objetivos específicos.** Se derivan del objetivo general y lo concreta, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlo. Indican los efectos específicos que se quieren conseguir, aunque no explicitan acciones directamente medibles mediante indicadores.

3. **Fundamentación.** La fundamentación es un texto de carácter argumentativo, claro y coherente, sobre alguna temática particular que se quiere validar y defender. Cada fundamento debe ser una afirmación razonable, comprensible y comprobable.

Algunos aspectos importantes a tener en cuenta:

- Debe expresar claramente la razón fundamental o motivo principal de la propuesta o proyecto.
- Debe hacer referencias explícitas a hechos, datos, teorías, textos, entre otras, relacionadas con el tema del proyecto o trabajo.
- Debe estar exenta de opiniones personales.

La justificación, expresa claramente la importancia, la relevancia y las contribuciones o aportes del proyecto para la institución y la comunidad.

4. **Situación actual y obstáculos.** Se describe la situación imperante y el reconocen a los factores que puedan dinamizar o retardar (obstáculos) el desarrollo de las acciones propuestas, con el propósito de establecer un diagnóstico inicial, para determinar la conveniencia de poner en marcha el proyecto a partir de la interrogante principal. Las primeras acciones se encaminan a la recopilación de toda la información, proveniente de fuentes internas y externas, que permita conocer el contexto para entender mejor los planteamientos iniciales realizados. Esta información se agrupa y organiza construyendo un marco de referencia, que generalmente consiste en la descripción de la situación interna y del entorno.

5. **Requerimientos para una nueva situación.** Se determinan requerimientos necesarios para ejecutar el proyecto, como son (Marina, 2012): institucionales y sociales, financieros, técnicos, tecnológicos y de comunicaciones, de recursos humanos, de capacitación, entre otros.

6. **Posibles soluciones.** Se formulan las posibles soluciones que conduzcan a la solución de la interrogante principal y al objetivo general planteado.

7. **Cronograma de actividades.** Se relacionan las actividades a realizar en base a los objetivos específicos planteados y se determinan los plazos de ejecución. Todo ello se puede colocar en un diagrama (Gantt o Pert) que ilustre comparativamente el orden y tiempo de ejecución de las diferentes actividades.

#### **10 consejos para potenciar el ingenio** (Lehrer, 2012)

1. **Píntelo de azul.** Un estudio de 2009 reveló que los participantes resolvieron el doble de problemas lógicos cuando estaban rodeados del color azul, ya que es relajante y mejora el pensamiento asociativo.

2. **Despítese.** Según una investigación de abril de 2012, la gente se desempeñó 50% mejor en varios problemas creativos cuando estaban recién despiertos.

3. **Sueño despierto.** Investigaciones realizadas en la Universidad de California, en Santa Bárbara, revelaron que las personas que sueñan despiertas durante el día, obtienen mejores puntuaciones en pruebas de creatividad.



4. **Piense como un niño.** Cuando a los participantes de un estudio se les dice que se imaginen que vuelven a tener siete años, sus resultados en los test de pensamiento divergente, con problemas de cómo tratar de inventar usos alternativos para un neumático viejo, son más altos.

5. **Una dosis de humor.** Cuando la gente ve un video corto de un comediante, resuelve alrededor de 20% más de problemas lógicos.

6. **Imagínese que está muy lejos.** Investigaciones llevadas a cabo en la Universidad de Indiana revelaron, que los participantes eran mucho mejores resolviendo enigmas, cuando se les decía que los problemas venían de Grecia o California y no de un laboratorio local.

7. **Mientras más genérico mejor.** El uso de verbos genéricos mejora la capacidad para resolver problemas.

8. **Abra la mente.** Según un nuevo estudio, los participantes se desempeñaron mejor en un test de creatividad cuando los colocaron fuera del clásico espacio de trabajo, tal vez porque internalizaron la metáfora de abrir la mente. La lección: el cubículo limita su potencial.

9. **Vea el mundo.** Según un estudio dirigido por Adam Galinsky, estudiantes que han vivido en el extranjero son más proclives a resolver problemas de creatividad.

10. **Múdese a la Metrópolis.** Físicos en el Instituto Santa Fe descubrieron que mudarse de una ciudad pequeña a una más grande, lleva a los inventores a producir en promedio 15% más patentes.



### 5.5. Inteligencia espiritual

La inteligencia espiritual, es esa inteligencia que produce un estado de relajación en el ser humano cuando logra, que el espíritu se acerque al cuerpo y se produzca la multiplicación del poder de la mente. Es en ese momento, cuando el ser humano se activa, pierde el miedo, baja los niveles de estrés, es capaz de realizar un sexo inteligente sólo o acompañado, en fin es capaz de unir lo espiritual con lo material y llevar una vida más feliz. Se convierte en un ser humano dispuesto a enfrentar la vida, asumir riesgos, vivir, sentir y brindar placer a sus semejantes. Es la conversión de un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual.

## **ESPIRITU, ESPIRITUALIDAD E INTELIGENCIA ESPIRITUAL**

**Comencemos nuestro recorrido por la inteligencia espiritual con cinco videos que nos muestran la concepción, valor, moral, perspectivas y modelos de Ramón Gallegos sobre Enseñanzas de Inteligencia Espiritual.**

[https://www.youtube.com/watch?v=soUv\\_3g2xPQ](https://www.youtube.com/watch?v=soUv_3g2xPQ)

<https://www.youtube.com/watch?v=7uyxNLg5ros>

<https://www.youtube.com/watch?v=i04hktQHaU8>

<https://www.youtube.com/watch?v=l2ELqcujeIs>

<https://www.youtube.com/watch?v=39WwOrFzI-o>



**Buzan (2008a)**

### **Espíritu y espiritualidad**

Según el concepto latín espíritu significa aliento. El espíritu según Buzan (2008a), reseña la energía vital que posee el ser humano, así como la parte no física incluida las emociones y el carácter. Incluye las formas vitales del ser humano como la energía, entusiasmo, coraje y determinación. Es la parte inmaterial, intelectual o moral del hombre.



El espíritu no es una parte del ser humano, es la persona completa que por conciencia pertenece a un todo. Es la capacidad que tiene el individuo de ir más allá de las meras apariencias, de lo que ve, escucha, piensa y ama. Percibir valores y significados, es propio de los seres humanos portadores de espíritu. No se trata sólo de enumerar hechos y acciones, lo que realmente cuenta para las personas no son las cosas que les pasan sino lo que ellas significan para su vida, las experiencias que les



proporcionan y dejan. Las cosas no son sólo simples cosas, el espíritu capta de ellas símbolos y metáforas de otra realidad presente en ellas, que permiten recordar, apuntar y nos remiten a otra dimensión, conocida como profundidad.



Por otra parte, la espiritualidad, según Buzan (2008a), es la condición espiritual que posee el ser humano. Se refiere a una disposición en el sujeto, principalmente moral, psíquico o cultural, que lo conducen a investigar y desarrollar las características de su espíritu, es decir, un conjunto de conocimientos y actitudes características de la vida espiritual. Esta disposición en el sujeto, implica la decisión de experimentar estados especiales de bienestar como la salvación, que le permite la liberación de un estado o condición indeseable o la liberación de sufrimientos.

La espiritualidad, se relaciona con la práctica de la virtud como una disposición constante del alma para las acciones conformes a la moral. Es una condición de virtud, que se opone al vicio, como una falta, un defecto, una enfermedad o tan sólo a un mal hábito y tiene una gran importancia para la vida ética del ser humano.



### **El poder de la mente**

El concepto de mente es según Tejero (2015:2016a:2016b), el conjunto de capacidades intelectuales que posee una persona y al mismo tiempo como la parte del ser humano donde se desarrollan estas capacidades. Es el conjunto de facultades cognitivas y mentales que engloban procesos como la percepción, que obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los cinco sentidos, como son: el pensamiento,

como la actividad y creación de la mente, todo aquello que es traído a la existencia mediante la actividad del intelecto; la conciencia, como el conocimiento que tiene un ser humano de sí mismo y de su entorno, pero también se refiere a la moral o bien a la recepción normal de los estímulos del interior y el exterior; así como, la memoria, como la capacidad de recordar, entre otras.



Este enfoque del Dr. Teijero, refiriéndose a los trabajos de Stine (2010), incluye la conveniencia de utilizar el poder de los amplificadores naturales de la mente, a partir de las seis estrategias para reforzar las capacidades mentales, sin tener que aprender técnicas, pasos ni reglas. La agudeza mental, al funcionar con lo mejor de su inteligencia aprendiendo a advertir y aprovechando la hora, que se presenta cada hora y media, donde la mente trabaja en su punto óptimo; la resolución de problemas y la inspiración, al buscar una solución creativa durante esa media hora que se presenta cada hora y media, durante la cual la mente consciente se desacelera y la inconsciente emerge más cerca de la superficie; el funcionamiento general de la mente, al buscar un refuerzo mental duradero ejercitando la mente 12 minutos al día, observando un aumento del 30 por ciento de su capacidad; la memoria a corto plazo, para conservar información importante preferiblemente en la mañana, donde la parte del cerebro que almacena la memoria a largo plazo es 15 por ciento más eficiente; la memoria a largo plazo, que guarda información importante principalmente en la tarde; así como, para recordar datos y cifras importantes repasándola y después durmiendo, se logra recordar lo repasado entre un 20 y un 30 por ciento.



Cuando usted conoce los atajos científicos según Stine (2010), “(...) usar lo doble de la mente no requiere lo doble de esfuerzo, sólo se aprende a manejar su cerebro de manera más eficiente con el doble de resultados, sin invertir más energía mental que antes” (p.13). Además, afirma Buzan (2008a), apoyado en los trabajos del psicólogo Abraham Maslow, que el último estado de realización del ser humano dentro de su jerarquía de necesidades es la autorrealización. Los seres humanos independientemente del lugar donde se encuentran atraviesan etapas ascendentes de supervivencia y desarrollo espiritual que incluyen: la necesidad de comer, de cobijo, de tener salud física, tener una familia, recibir educación, integración social y realización intelectual. Sólo cuando se cumplen todas estas necesidades el ser humano alcanza su último estadio del desarrollo humano: la autorrealización. Definida por Maslow como un estadio espiritual en que el individuo emana creatividad, es juguetón, feliz, tolerante, tiene el propósito y la misión de ayudar a los demás a alcanzar ese estado de sabiduría, que le permite lograr un entorno donde florecen la compasión y el amor.

Abraham Maslow realiza una clasificación de las necesidades humanas según su importancia. Esto lo plantea en forma de pirámide que en su base contiene las necesidades de déficit o carencia y en la parte más alta las necesidades de desarrollo. Esta pirámide se conoce como la Teoría de Maslow. En su obra “Motivación y Personalidad” refiere que las necesidades humanas son de orden fisiológicas, de seguridad, las sociales y las de estima y las de desarrollo son las necesidades de autorrealización y las de trascendencia (Maslow, 1991).



Una vez que el ser humano satisface sus necesidades a un determinado nivel según Maslow (1991), centra su atención en el siguiente y así sucesivamente. Sostiene que tienen prioridad las necesidades inferiores, ya que se trata de necesidades básicas. Afirma, que cuando una persona satisface sus necesidades inferiores, aunque sea de un modo relativo, comienza a sentir necesidades superiores que son las que crean la motivación para satisfacerlas. En tal sentido, define las necesidades fisiológicas como de primer lugar, referidas a las de supervivencia, o sea alimentarse, dormir, tener abrigo, la satisfacción del deseo sexual, entre otras. Las necesidades de seguridad las relaciona con el orden, la estabilidad, la protección y la dependencia. Estas necesidades expresan miedo a lo desconocido, al caos, a la ambigüedad y a la confusión. Tiene como característica el temor de perder el control de la propia vida y a ser vulnerable a las circunstancias adversas.

Las necesidades sociales o de pertenencia según Maslow (1991), se refieren a la necesidad de la relación íntima con otro, la necesidad de ser aceptado, de sentirse incluido en la sociedad, poder construir un ambiente familiar, tener un lugar para vivir estable y trabajar en grupo para el bien común. Estas necesidades surgen después que se han satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de estima se relacionan con las características psicológicas propias de cada persona. Se agrupan en dos clases; las referidas al amor propio, al respeto por uno mismo, a la autoestima y a la valoración personal, así como las relacionadas con otras personas, como la reputación,

reconocimiento social, éxito, fama, entre otras, que son las que se alcanzan en primer lugar, ya que la propia autoestima depende generalmente de la valoración de los demás y se desarrolla en personas que tienen plenamente satisfechas sus necesidades inferiores.

Para acceder al nivel de las necesidades de desarrollo (de autorrealización y trascendencia), destaca Maslow (1991), no es suficiente la satisfacción de las necesidades básicas, de déficit o carencia, sino que también exige que el individuo cambie radicalmente o tenga una crisis de identidad, que le produzca la desintegración de su personalidad, que le permita elevarse y adquirir las motivaciones propias de este nivel. Las necesidades de autorrealización son únicas para cada individuo y dependen de su propia naturaleza y de su potencial. Las necesidades de trascendencia se relacionan con la conciencia que tenga la persona acerca del concepto de comunidad y el deseo de contribuir con la humanidad, siendo capaz de ir más allá de sí mismo.

Además de esta clasificación Maslow (1991), reconoce las necesidades de saber, comprender y las estéticas. Las necesidades de saber y comprender se derivan del deseo de conocer las causas de los fenómenos y de hacer algo al respecto, mientras que las estéticas se asocian al orden, la belleza, la simetría, la armonía, la capacidad de llenar espacios vacíos, de completar cosas inconclusas y de crear estructuras.



El poder del pensamiento permite a los seres humanos según Buzan (2008a), recobrar el control de su propia vida y deshacerse de ideas falsas. El ser humano es el que crea su buena o mala suerte, crea su propio destino lo que le permite responsabilizarse de sus acciones. Los pensamientos del ser humano no son simplemente cosas vagas, sino señales electromagnéticas y bioquímicas reales, que transmiten mensajes a través de su red de células cerebrales. Lo más importante es que un pensamiento se transmite a través de un camino concreto, su recepción es cada vez más fácil aumentando la probabilidad, que ese pensamiento tenga un efecto satisfactorio y deseado.

El pensamiento negativo produce negatividad, mientras que el pensamiento positivo mejora la salud, las perspectivas, la creatividad y muchas cosas más. El cerebro de los seres humanos es sinérgico, lo que significa que los procesos de pensamiento se expanden y multiplican de forma natural. La verdad y la honestidad son estados naturales del cerebro.

Los seres humanos según Buzan (2008a). “(...) somos honestos por naturaleza y que tendemos hacia la verdad” (p.56). El cerebro del ser humano es un mecanismo buscador de la verdad, porque necesitamos conocer la verdad para poder sobrevivir. “Necesitamos conocer la verdad sobre toda causa y efecto, necesitamos saber qué es lo que está pasando a nuestro alrededor, dentro y fuera del alcance inmediato de nuestros sentidos, necesita. Cuando el ser humano busca la verdad, lo cual es la evidencia del cerebro natural, se está ayudando a sí mismo y a las demás personas a sobrevivir.

Cuando el ser humano no es honesto contigo mismo ni con los demás, reduce sus posibilidades de sobrevivir. Aumenta la probabilidad de actuar junto a los demás basándose en información falsa, y por consiguiente, puede cometer errores de conducta y acciones que pueden poner en peligro sus propios intereses. El ser humano siempre responderá que la búsqueda de la verdad a largo plazo es su mejor opción de vida.



### **Indagar sobre una nueva visión global de la vida**

El ser humano por lo general se admira de ver la altura de las grandes montañas, las olas del mar cuando están crecidas, los ríos caudalosos, la grandeza de los océanos, la belleza del atardecer en el horizonte, una mesa bien servida, pero se olvida que en primer lugar debe admirarse a sí mismo, que debe comenzar por construir su propia visión global de la vida (Tejiero, 2015:2016a:2016b).



Tony Buzan en su obra “El poder de la inteligencia espiritual. 10 formas de despertar tu genio social” se pregunta y a la vez responde: ¿Qué sabemos acerca de nosotros mismos? Entre otras cosas sabemos que (2008a):

- Nuestro cuerpo está formado por 200 huesos de compleja estructura y perfectamente articulados, 500 músculos con miles de millones de fibras musculares y casi 12 millones de fibras nerviosas que coordinan todo el funcionamiento del cuerpo.
- Los científicos aún no logran explicar cómo trabajan nuestros ojos, nariz, piel y boca, debido esencialmente a su sensibilidad.
- Nuestro corazón es una gran bomba mecánica, que bombea cada año de nuestra vida un promedio de 36 millones de veces.
- El número de células de nuestro cerebro equivale a 167 veces la población del planeta.

Pero también sabemos que (Buzan 2008a):

- Cada uno de nosotros es único y diferente al resto de las personas que habitan el planeta tierra.
- Los átomos de los que estamos hechos proceden de las estrellas.
- Somos capaces de grandes actos de valor, resistencia, heroísmo y sacrificio.



Pero, somos desgraciadamente de los peores en exceso de codicia, egoísmo, depravación y crueldad. Ese es el milagro del ser humano (Buzan, 2008a).

Sin embargo, el ser humano es eminentemente social y espiritual, la sociedad lo crea, lo modela, lo educa, lo llena de espiritualidad e intenta llevarlo por el camino correcto. Lo que hace que no pueda vivir al margen de ella porque se destruye su condición humana esencial. El ser humano trabaja, piensa y con sus ideas es capaz de transformarlo todo. Por tanto, si se le quita su capacidad de actuar, siendo las ideas

producto de la práctica, se destruye su capacidad de pensar, que es una condición esencial de la vida.



El ser humano trabaja y el trabajo no sólo lo transforma, sino que lo convierte en eminentemente social y espiritual. Además, el ser humano social, espiritual, pensante y actuante vive y se desarrolla en medio de relaciones ideológicas, políticas, laborales, profesionales, manuales, intelectuales, y técnicas. Asimismo, tiene relaciones personales, familiares y sexuales directas y necesarias, que expresan profundamente su propia condición humana. Si al ser humano, se le anulan todas estas relaciones sociales, se le termina destruyendo y su vida se convierte en pura apariencia.



### **Investigar sobre los valores espirituales del ser humano**

Tratar el tema de los valores conduce necesariamente a pensar según Teijero (2013a, 2014a y 2016a), en una educación para toda la vida. Educar en valores, refiriéndose a los pensamientos del maestro San Agustín, permite referirse en primera instancia al significado de la palabra Educar. San Agustín dice que Educar, significa sacar el corazón del educando una situación de presente para llevarlo más allá, hacia su futuro como persona y como miembro de una comunidad. Educar, significa despertar y estimular lo bueno, lo verdadero, lo bello, lo justo y lo noble que ya posee el educando, es encender la luz interior del discípulo para que él mismo descubra la verdad que existe dentro de todo ser humano.

Educación, es ayudar al educando a discernir los valores fundamentales que constituyen la meta del hombre y colman de sentido su existencia, liberándola de los espejismos y las apariencias. Además, nos reitera el maestro, que Educar, es diseñar un proceso de enseñanza y aprendizaje que permita a los alumnos, construir de forma racional y autónoma su propia escala de valores.



Para San Agustín, según Teijero (2013a, 2014a y 2016a), Educar en Valores es acentuar que el ser humano es un potencial viviente de energías y valores humano-divino y que la labor del docente no es aportar conocimientos, sino desplegar sus valores latentes e inculcarlos en los educandos. Los valores San Agustinos se basan en: la interioridad, honestidad, responsabilidad, respeto, solidaridad, obediencia, confianza, fe, búsqueda continua de la verdad, amistad, libertad y comunidad.



Pero también existen valores personales y profesionales. Los valores personales, como las normas que se establecen en el interior de cada persona que los impulsan a vivir bien para ser mejor. Entre estos se encuentran: la cordialidad y la cercanía, paciencia, creatividad y decisión, apertura y reflexión, seguridad en sí mismo, capacidad de trabajo, facilidad de comunicación, humildad, entereza y autoridad (Teijero, 2013a: 2014a:2016a),

Por su parte, los valores profesionales según Chrissy Scivicque, gerente senior de contenidos en Office Arrow, referido por Teijero (2016a), son los principios que guían las decisiones y acciones de los profesionales en su trabajo diario. Estos valores son: buena preparación, capacidad investigadora, capacidad de organización y planificación, motivación, responsabilidad, observación y orientación, habilidad manual y disposición a la formación continua durante toda la vida.



Sin embargo, aunque en algunas profesiones muchos valores son considerados más importantes que otros, existen ciertos valores universales que usualmente son practicados en todas las profesiones. Estos valores universales son: no dañar, ser honesto, mantenerse juntos, balanceados, así como dispuestos a triunfar.

Además, existen los denominados valores espirituales que son aquellos que van desarrollando al hombre a lo largo de su vida y le brindan un valor interior que puede generar o influir en los valores morales. Estos valores significan esencialmente buenas costumbres y moralidad. Según la Asociación Espiritual Mundial Brahma Kumaris (2004), los valores espirituales están relacionados entre sí como si se tratara de una gran familia. De la paz y la felicidad surge la alegría interior. Este estado de plenitud despierta el amor y con él, el deseo de dar y compartir.



Se caracterizan por la tolerancia, el respeto y la paz. Cuando pierdes la paz, lo pierdes todo. Cuando estás en paz puedes escuchar con atención y estar completamente presente. Esto es un acto de amor que los seres humanos agradecen. De la paz nace el amor y se manifiesta en la forma de respeto y aceptación. El amor no es sólo un sentimiento que se demuestra en las palabras y en las acciones. El amor es la fuerza que te da vida. Cuando recibes amor pierdes el miedo y eres capaz de dar lo mejor de ti mismo.

La forma práctica del amor es el respeto. Respeto, por su parte significa aceptar que cada individuo es único y distinto pero, que a la vez, tiene algo importante y valioso que aportar. Ser feliz es el fruto de apreciar todo lo que la vida ofrece a cada ser humano en cada momento. Amar las cosas sencillas es humildad. Significa respetar todo aquello que la vida te presenta. Significa apreciar y valorar cada cosa en su medida. Permanecer enfocado en la paz interior y no perder el bienestar personal. Los valores son actitudes del querer del hombre, de la voluntad, iluminada por la inteligencia.



Los valores son los códigos de conducta de los seres humanos según Buzan (2008a), los principios sobre los cuales se fundamenta la vida, desde las enseñanzas que se reciben de los padres, que posteriormente se complementan con los compañeros, profesores, las creencias religiosas y lo que a diario se recibe de la vida como ser eminentemente emocional, social y espiritual. “Los valores son la ética y las reglas de conducta que nos establecemos para nosotros mismos, y normalmente incluyen conceptos tan universales como veracidad, honestidad, imparcialidad, justicia, honor, etcétera” (p.53).

Estas reglas de conducta para Buzan (2008a), son esenciales para la supervivencia personal y social de los seres humanos. “Si tus valores son contraproducentes para ti mismo y para la salud y el bienestar de los demás, aumentarás la probabilidad de que tu vida y la

de los otros sea insatisfactoria” (p.55). Si tus valores son positivos serán buenos para ti y para los demás. La repetición de las acciones que rodean los valores del ser humano rápidamente se convierten en costumbres y esas costumbres son la base de gran parte del carácter y la expresión del ser humano. Por consiguiente, “(...) si llenas tu mente de valores buenos y positivos, éstos tenderán a multiplicarse internamente” (p. 56). Esta multiplicación interior se expresará en acciones que afectarán a las personas que te rodean. A medida que el cerebro se vuelva sinérgico se creará un efecto dominó que ampliará el bien personal y el de los demás.

### **Nueva visión y propósito de vida**

El propósito y la visión de vida los seres humanos se definen según Buzán (2008a), como la habilidad para pensar o planificar el futuro con imaginación y sabiduría, incorporando una imagen mental de cómo puede ser y será ese futuro. Todo ser humano como visionario va a pensar en un futuro propio con imaginación, sabiduría y la ayuda de algunos pensadores de todos los tiempos. “Tu visión de vida, tu plan o producto es la meta a la que aspiras y la “luz que guía” tu vida. Si tu meta es espiritual, tiene que ser personal y transpersonal” (p. 65).

De nada vale aparentar felicidad, poseer mucho dinero y ser exitoso, si el ser humano no posee una visión y un propósito en la vida. Es ese sentimiento que dice que debe existir algo en la vida además de la felicidad, el dinero y el éxito. Es lo que, “(...) está conduciendo a un número de personas cada vez mayor a cuestionarse, evaluar y cambiar radicalmente sus vidas” (Buzan, 2008a, p.66). Afirma Teijero (2016a), que eso quiere decir, que esas personas están desarrollando su inteligencia espiritual. Y continúa expresando, con base a lo indicado por la psicóloga Vaughan (2012), que las personas están empezando a darse cuenta, que la auto-conciencia implica además, ser conscientes de nuestra relación con lo trascendente, con cada uno de nosotros, con la tierra y todos los seres humanos que la habitan. Y “(...) cuanto más grande es la meta que te has propuesto en la vida, mayor será el impacto que causarás en quienes te rodean y en la historia” (p.66). Los seres humanos siempre buscan y encuentran un propósito y un sentido a la vida.

El propósito se convierte en la intención según Buzan (2008a), o el ánimo de hacer o dejar de hacer algo. De manera más profunda, puede ser definido como el sentido que el ser humano otorga a su vida. Basado en las preguntas ¿quién soy?, ¿de dónde vengo?, ¿para



qué estoy aquí? y ¿hacia dónde voy? Estas interrogantes no necesariamente responden al propósito de la vida del ser humano, sino que funcionan como el motor impulsor de la vida.

La voluntad de ahondar en las raíces del ser humano, de buscar en su propia esencia, de encontrar quiénes son realmente y por qué motivo existen, no sólo caracteriza a todos los individuos que habitan en la tierra, sino que los impulsa a cuestionarse, evaluar y cambiar radicalmente sus vidas. Los invita a buscar una nueva visión y propósito de vida.



Buscar el propósito de existencia del ser humano requiere de una gran voluntad, ya que se convierte en una gran decisión que repercutirá en toda la vida. Cuando se comprende que no se debe hacer daño de manera deliberada a un ser humano, se está en condiciones reales de no hacerlo. De igual modo, cuando se logra visualizar un futuro donde el ser humano es libre de conocer el mundo, de descubrirse por sí mismo en cada paso que da, entonces resulta imposible quedarse tranquilo, se sale a buscar el verdadero propósito de la vida (Buzan, 2008a).



Todo ello, va precedido de cuál es la verdad, en qué realmente cree el ser humano. Si cree que no existe un propósito en la vida, que se es simplemente materia dentro de un ciclo eminentemente biológico, o si realmente cree que existe un propósito de vida, que se orienta hacia una vida emocional, social, ejecutiva, creativa y espiritual, llena de cosas nuevas en el campo familiar, científico, entre otros. Para Tejero (2016a), la sensibilidad con que cada ser humano trate estos asuntos define su propia personalidad. El ser humano es por naturaleza propia eminentemente creador, sueña a diario con algo nuevo, novedoso e

interesante. En mejorar su modo de vida, en ayudar a los demás, en preservar la naturaleza, en crecer espiritualmente y eso lo hace un ser humano eminentemente inteligente y espiritual.

Por otra parte, los seres humanos siempre buscan un sentido de la vida. La pregunta es ¿Cuál será ese sentido de la vida? Responder según Buzan (2008a), ¿cuál es el sentido de la vida?, ¿quiénes somos?, ¿por qué estamos aquí?, ¿para qué estamos aquí?, ¿cuál es el origen de la vida?, ¿cuál es la naturaleza de la vida?, ¿cuál es la naturaleza de la realidad?, ¿cuál es el propósito de la vida?, ¿cuál es el significado de la vida?, ¿qué es lo significativo y valioso en la vida?, ¿cuál es el valor de la vida?, ¿cuál es la razón para vivir?, ¿para qué estamos viviendo?. Dar respuestas a estas preguntas podría ayudar a encontrar un sentido a la vida.

Sin embargo, no se puede olvidar que la vida del ser humano transcurre en un mundo donde impera la prisa, la emoción, el ímpetu, el estrés, acompañado del continuo deseo de hacerlo y obtenerlo todo de inmediato. Se ha perdido el concepto de esperar. Por ello, encontrar la visión real de la vida requiere de mayor profundidad de análisis, de determinar hacia dónde realmente se debe orientar el destino, requiere que sumergirse en un mundo donde lo espiritual prevalezca dentro de la inteligencia del ser humano.



Buscar un sentido a la vida también encontró eco en la filosofía antigua griega a través de Platón y Aristóteles. Platón, fue uno de los primeros y más influyentes filósofos, especialmente representando la corriente idealista, que creyó en un sentido común de la vida. En su Teoría de las Formas, lo común no existe físicamente, como los objetos, sino como formas celestiales. Para el Platonismo, el sentido de la vida se halla en la consecución de una forma superior de conocimiento, la cuál es la idea del bien, de la cuál todo lo bueno

y lo justo obtiene utilidad y valor. Aristóteles, argumentó, que el conocimiento ético no es conocimiento certero (como la metafísica y la epistemología), sino que es un conocimiento general. Según Aristóteles, el conocimiento ético no es una disciplina teórica, que una persona deba estudiar y ponerlo en práctica para que se convierta en bueno, permitiendo que la persona se convierta en virtuosa. Afirmaba, que no era meramente el estudio de lo que era la virtud lo que convertía al ser humano en virtuoso, sino que para ser virtuoso la persona debía desarrollar actividades honestas.



Los seres humanos buscan constantemente un sentido a la vida. Por ello, para hacer realidad los potenciales e ideales, se debe ser libre; crear, perseguir y vivir los sueños; definir los propios objetivos de vida; mostrar interés para representar algo; marcar la diferencia entre algo nuevo y algo vivido; expandir los potenciales en la vida, que permiten convertir a la persona en lo realmente desea ser, en la mejor versión de ella misma; buscar la felicidad y la prosperidad en cada acto a realizar; ser una persona real y auténtica; ser capaz de ponerlo todo en los sentimientos, en las obras a realizar, en las creencias; crear, seguir y someterse siempre a nuestro propio destino; así como, vivir una vida floreciente, llena de alegría y de espiritualidad.

Para buscar la sabiduría y el conocimiento mientras se evita el sufrimiento causado por la ignorancia y la búsqueda de la felicidad, divulgar la percepción del mundo; saber encontrar la verdadera pista, seguirla y caminar siempre hacia la salida; aprender, profundizar y consolidar tantas cosas como sea posible; enfrentar los miedos y aceptar las lecciones que la vida ofrece; hallar un sentido y un propósito a la vida; así como, encontrar

una razón para vivir y para resolver el desequilibrio de la mente, mediante la comprensión de la naturaleza y de la realidad.

Para buscar un sentido a la vida los seres humanos buscan hacer lo bueno con ellos mismos y con los demás, para con ello hacer del mundo el mejor lugar donde encontrarse y vivir mejor. Hacer lo mejor para dejar una marca significativa y beneficiar a los demás. Entregar más de lo que se recibe, terminar con el sufrimiento, crear y luchar por la igualdad, enfrentar la opresión, distribuir la riqueza, ser generoso, contribuir en el bienestar y el espíritu de los demás. Ayudar a otros y ayudarse mutuamente, ser creativo e innovador, saber perdonar, aceptar y perdonar los defectos humanos, ser emocionalmente sincero, ser responsable, ser honorable y buscar siempre la paz. Para alcanzar la sabiduría espiritual, queremos siempre alcanzar el Cielo y estar en el corazón del Divino; tener un alma pura y experimentar a Dios; comprender el misterio de Dios, conocer a Dios; conocerse a uno mismo; conocer a otros y conocer el testamento del Cielo; alcanzar la unión con Dios; así como, llegar a ser la totalidad que ya somos.

Para amar, sentir y disfrutar la vida, los seres humanos, aman al prójimo como a nosotros mismos. Amar y tratar a los demás como querrías que te amaran y te trataran a ti; amar a quienes tienen un valor importante en tu vida; acaparar, dar curso y aprovechar cada sensación agradable que uno tenga; buscar la belleza en toda sus formas y dimensiones; divertirse y disfrutar la vida; buscar el placer; evitar el dolor y a la vez ser compasivo con uno mismo y con los demás; dejarse llevar, conmovearse y actuar positivamente con amor y compasión, ante el dolor de los demás; amar al prójimo lo mejor posible; amar algo más grande, bueno y más allá de uno mismo, algo que no podemos crear o tener, el poder de crear; algo intangible y hecho sagrado por nuestra propia creencia en ella, amar a Dios y a todas sus creaciones; así como comer y beber en familia, con los amigos de manera alegre y gratificada; para así, ser eminentemente felices durante toda la vida.

Para construir la fórmula del propósito y el sentido de la vida es necesario saber manejar el poder. El poder se puede definir como la facultad, habilidad, capacidad o autorización para llevar a cabo una determinada acción. El poder implica también poseer mayor fortaleza corporal e intelectual en relación a otro individuo y superarlo en una lucha física o en una discusión. Para Greene (1999), “El poder es un juego social. Para aprender a jugar y jugar bien, hay que estudiar y entender a la gente” (p.24). Para Korda (2000), “Toda

la vida no es sino un juego para alcanzar el poder. El objetivo del juego es bastante sencillo; saber que quieres y alcanzarlo (p.15). Para Teijero (2016a), en la búsqueda de un sentido a la vida para tener poder y utilizarlo, para satisfacer tus objetivos en la vida y ser cada día mejor se debe, luchar por el poder y aspirar a gobernar el mundo. Conocer, amar, transformar, cuidar y llegar a dominar la naturaleza. Cuidar la Tierra, luchar por mantener las cosas buenas en su sitio y cambiar aquellas que no funcionen bien, así como obtener tu absoluta libertad y preservarla como uno de los bienes más preciados que tienen los seres humanos.



En virtud de todo lo anterior, es posible según Buzan (2008a), la fórmula de la visión espiritual como: Cuando refinas tu visión de la vida, aparecerá inmediatamente un nuevo propósito que afectará tu conducta, acciones y cambiará tu visión diaria, dando a tu vida un nuevo rumbo que atraerá a personas, ideas y formas nuevas de energía. Esta fórmula para crear un propósito de vida eficaz se compone de tres elementos:

1. Ten una visión personal, lo que quiere decir que tendrás que decir Yo.
2. Comprométete con la acción, por lo que no puedes decir, deseo, espero o puedo.
3. Ten una visión positiva de la vida.

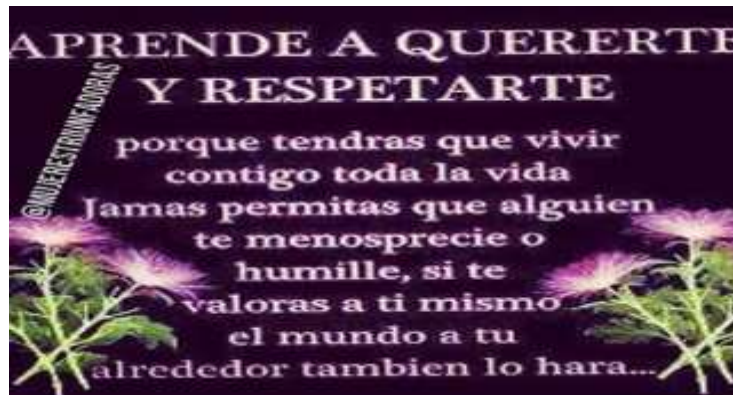
### **Comprenderse a sí mismo para comprender a los demás**

Los seres humanos somos esencialmente espirituales nos dicen Zohar y Marshall (2001), porque sentimos la necesidad de preguntarnos cuestiones fundamentales» o sustanciales como: ¿por qué nací?, ¿cuál es el significado de mi vida?, ¿por qué debo seguir adelante cuando me siento cansado, deprimido o frustrado?, ¿qué hace que todo esto valga la pena? Ser espirituales es lo que hace posible y define un deseo específicamente humano de hallar sentido y valor a lo que ser humano hace y experimenta. “Deseamos ver nuestras vidas en un contexto más amplio y significativo, se trate de una familia, la comunidad, un club de fútbol, el trabajo de nuestra vida, nuestro marco religioso o el mismo universo”

(p.20). Debemos desear algo a que podamos aspirar, que nos lleve más allá de nosotros mismos y del presente, que nos proporcione valor a nosotros mismos y a lo que hacemos. Algunos antropólogos y neurobiólogos entienden que este deseo de significado y el valor evolutivo, que confiere es lo que hizo bajar a los hombres de los árboles hace dos millones de años. “La necesidad de que las cosas tuvieran sentido, dicen, dio paso a la imaginación simbólica, a la evolución del lenguaje y al extraordinario crecimiento del cerebro humano” (p.20).



Los seres humanos sienten compasión por los demás. Buzan (2008a), afirma que la compasión es expresar comprensión e interés por los demás en pensamiento y acción “Es llegar a los demás con espíritu de amor y de respeto. Una persona espiritualmente inteligente y compasiva estará comprometida con los demás y se responsabilizará de ayudarles” (p.75). La primera persona con la que has de ser compasiva es contigo mismo y responsabilizarte en todo lo que puedes ser.



### **Primero, concóctete a ti mismo a través del autoconocimiento**

A través del autoconocimiento el ser humano aprende a desenvolverse con eficacia en la vida y a saber afrontar el día a día de manera óptima. Saber cómo somos, qué sentimos o qué metas queremos alcanzar son capacidades, que se asocian a nuestra propia forma de vida. Conocernos a nosotros mismos es entender quiénes somos, saber identificar nuestras emociones y actuar en consecuencia con ellas. Esto permite comprender a los



demás y comunicarse con ellos, teniendo en cuenta sus diferentes estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y habilidades. Incluye la capacidad para establecer y mantener relaciones sociales y para asumir diversos roles dentro de grupos. Habilidades que permiten regular el comportamiento, resolver problemas de modo eficaz y tomar decisiones.



El autoconocimiento es conocimiento de uno mismo según Teijero (2016a), es aprender a identificar las capacidades humanas, pero también sus limitaciones. Esto ayuda a planificar metas de manera realista para evitar frustraciones futuras. Las personas dotadas de inteligencia emocional o intrapersonal saben dominar sus emociones y adecuarlas a las circunstancias. Para potenciar la inteligencia intrapersonal se debe aprender a controlar las emociones. Sin embargo, controlar no significa no sentir, sino saber cómo actuar ante esa emoción o sentimiento. También se puede aprender a identificar las emociones negativas para transformarlas en positivas. Cuando una persona se siente molesta, primero analiza el motivo que le hace sentir así e intenta reconducirlo. Una forma es reírse de alguna cosa insignificante, así transforma lo negativo en positivo. Además, puede intentar viajar por su interior, aceptarte a sí mismo y conocerse mejor. Este es el principio del autoconocimiento. Ahora, puedes hacer una lista de tus virtudes y otra de tus defectos. Pedirle a alguien cercano que haga lo mismo para conocer qué imagen tienen de sobre lo ocurrido. Comparar ambas listas e intentar mejorar aquello que no gusta.



## Ahora, se requiere comprender a los demás

No hay manera de que se pueda hacer cambiar a las personas difíciles para que, de pronto, sean agradables y receptivas. Ese cambio sólo se produce cuando las personas interesadas lo desean y trabajan para conseguirlo. De modo que, no se puede cambiarlas, lo único que se puede hacer es cambiar su forma de reaccionar frente a ellas. Por ello, en vez de molestarse es necesario aprender a comunicarse y transmitir buenas reacciones para que ellas intenten hacer lo mismo. Toda comunicación se basa en la reacción y en la respuesta a esa reacción. Para Riveiro (1997a), la vida es como un eco, si a usted no lo gusta lo que recibe de los demás, preste atención a lo que usted mismo emite.



La comunicación según Riveiro (1997a), es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. La comunicación interpersonal ha servido a lo largo de la historia, para que los seres humanos se entiendan, conversen consigo mismo y cooperen. Sin embargo, esto no basta para una buena comunicación. “Para que el conocimiento no permanezca en el fondo del océano de la mente, lo que realmente importa es la capacidad de transmitir nuestros mensajes, nuestros pensamientos y sentimientos” (p.11).



Para comunicarse correctamente se necesita, según Riveiro (1997a), antes de pronunciar cualquier palabra, formar una estructura de pensamientos que dé más poder a la comunicación. Se requiere del tono de voz y el lenguaje corporal. El sonido emitido por una persona mediante el uso de las cuerdas vocales, lo cual le permite cantar, reír, llorar, gritar, entre otras. Para ello, los pulmones deben producir un flujo de aire adecuado para que las cuerdas vocales vibren. Las cuerdas vocales son una estructura vibradora, que realizan un ajuste fino de tono y timbre. De igual forma, los articuladores (tracto vocal) consisten en lengua, paladar, labios, entre otras que articulan y filtran el sonido. Las cuerdas vocales, en combinación con los articuladores, son capaces de producir grandes rangos de sonidos. El tono de la voz se puede modular para mostrar emociones tales como, la molestia, la sorpresa y la alegría. Todos ellos constituyen factores importantes para lograr una buena comunicación.



Una verdadera comunicación se logra cuando se utiliza la palabra, un adecuado tono de voz y el lenguaje corporal que se ajusta a lo que queremos transmitir. Para Riveiro (1997a), cualquier persona puede ser un buen comunicador. El buen comunicador entra en sintonía con la otra persona, establece una comunicación plena y crea una conexión perfecta, al extremo que no se da cuenta del tiempo que transcurre. Además, el buen comunicador es capaz de respirar al mismo tiempo que la otra persona, va logrando una simetría corporal que se comporta como un espejo. “La comunicación es como una danza. Cuando las dos personas adoptan la misma postura, comienzan a pensar de la misma forma, y la sintonía es absoluta” (p.67).

En síntesis, si usted cambia sus propias reacciones, tanto internas como externas, logrará que las personas más difíciles reaccionen de forma diferente. Gritar no es una buena forma de manejar situaciones ni siquiera con la familia. Recuerde que cada uno reacciona de una forma diferente con las personas problemáticas, porque todos partimos de un punto de vista distintos. No hay dos personas que se vean a sí mismas de la misma manera, una

puede estar calmada y serena, otra demasiado segura de sí misma, mientras que otra puede padecer de baja autoestima. Usted puede determinar cuando una persona posee buena o mala autoestima. Una persona con buena autoestima es ambiciosa sin ser codiciosa, poderosa sin ser opresora, auto afirmativa sin ser agresiva e inteligente sin ser pedante.



Es fácil sentirse herido, desvalorizado y desmoralizado por las palabras y las acciones de los demás, eso es lo que pretenden y lo que les otorgan poder a estas acciones. Sin embargo, si usted permite que lo hieran está dejando que le ganen y eso no es bueno ni para usted ni para la persona que lo ataca. La forma de superar las dificultades que van surgiendo es ser más inteligente, que esas personas e influir en sus respuestas, lo cual se puede hacer sin que la otra persona ni siquiera se percate de ello.

### **10 formas de tratarse a uno mismo que nos harán sentirnos mejor.**

Las personas poco se fijan en cómo las tratan e inclusive cómo tratan a los demás, pero poco se encaminan en mejorar la manera que se tratan ellos mismos. Si cada persona mejorara la manera como se trata, nos trataríamos mejor entre todos, pues ya sabemos lo que merecemos, nos lo damos, lo recibimos y lo damos a los demás. Cuevas (2014), recomienda 10 formas para tratarse uno mismo que nos harían sentirnos mejor e incluso hacer sentir mejor a los demás, estas formas son:

- 1. Deja de exigirte tanto.** Ten paciencia, los seres humanos evolucionan de forma paulatina. Se trata de un proceso que no ocurre de un día para otro.
- 2. Hazte tu propia prioridad.** Deja de cargarte de responsabilidades que no te tocan. Hazte tu prioridad y haz lo que necesitas hacer por ti mismo primero. Luego podrás compartir ese amor que traes dentro con otros.

**3. Háblate bonito.** La manera como te hablas es crucial para mejorar tu autoestima y satisfacción personal, si te hablas con groserías, te insultas, te regañas y te reprimes, los demás harán lo mismo contigo y terminarás sintiéndote mal.



**4. Cuídate de no pasarte en las cosas que haces.** No sobrepases tus horas de trabajo, la comida, el alcohol o la diversión, todo exceso genera un desequilibrio interior que no es bueno para tu salud mental y emocional.

**5. Espera lo mejor de ti.** Si tu desconfías de ti mismo, crees que no eres capaz, que siempre estarás en una situación que no puedes vencer, entonces, te estarás generando esa misma realidad que no quieres tener. Ten fe en ti, confía en que sí puedes y empíezate a generar esa nueva realidad. Espera siempre lo mejor de ti y terminarás convirtiéndote en quien realmente quieres ser.

**6. Ten detalles contigo mismo.** Nadie mejor que tú sabes lo que te gusta. Quizás en vez de estar tan abrumando siempre debes regalarte un detalle, que implique descansar, unas buenas vacaciones en la playa o un recorrido por los lugares más hermoso de tu país o algún país extranjero. Ten detalles contigo como los tendrías con tu pareja o familiares cercanos y entonces, te convertirás en la persona que más amas tu propia vida.



**7. Abandona la guerra interior.** No te sigas reclamando y culpando a ti mismo. No hables de más, piensa, medita lo que vas a decir, aprende a perdonarte y a sentir compasión por ti mismo. Trata de comprender por qué actúas como lo haces, déjate llevar con empatía a algún lugar donde te sientas en paz contigo, pero siempre en paz, nunca desde la lucha.

**8. Olvídate de la prisa.** La prisa nos pone en un estado de alerta y activación de nuestro sistema nervioso, provocando que un tiempo después estés agotado y estresado. Olvídate de la prisa y organiza tu tiempo, aprende a tenerte paciencia.

**9. Ama tu cuerpo.** La manera que tratas tu cuerpo es un distintivo perfecto de que tanto te quieres. Si pasas todo el tiempo criticando tu cuerpo, significa que aún te falta por aprender a amarte a ti mismo tal y como eres. Sea como sea tu cuerpo, acéptalo, busca y encuentra su propia belleza y perfección.

**10. Acepta tus sentimientos.** Siéntete un verdadero ser humano. Deja de maldecirte, llorar y sentir enojo. Ahora, aprecia como tu cuerpo lo asimila y reacciona, canalízalo y descubre la nueva información que el universo presenta para ti.

Una persona compasiva, según Buzan (2008a), es aquella que se identifica con el dolor de los demás, actúa entre los pobres, los enfermos, las personas que sufren de la indigencia. Aquellas personas que realizan trabajo social voluntario para ayudar a las personas que más lo necesitan, los que no tienen hogar, los que sufren de alguna enfermedad incurable. Esos que actúan a favor de los más necesitados.



### **Utilizar la risa y el humor le da sentido a la vida**

El sentido del humor afirma Buzan (2008a), es una de las principales cualidades de la inteligencia espiritual. Se destacan entre sus beneficios la reducción del estrés, mejora general de la salud, así como, la posibilidad de cultivar más y mejores amistades. Conduce a una vida más feliz, alegre y duradera. Te permite ver las cosas desde adentro. Es una



forma estupenda de disminuir tensiones y unir a las personas de diferentes clases. “Proporciona un vehículo común para la humanidad” (p.105)

El humor para Teijero (2016a), alude al misterio que rodea el acto gracioso, el efectismo buscado y la reacción espontánea. Pero sobre todo, a la inconsciencia que siempre deja expresarse a través de la risa. Quizás el arte más elevado de todos los seres humanos sea reírse plenamente de sí mismo. Es casi un bálsamo perenne que protege de cualquier angustia externa.



Dosis diarias de humor visual y verbal se encuentran a diario entre los temas más populares que las personas leen a diario en el mundo entero. Si estas historias dejaran de publicarse pudieran perderse cientos de miles de lectores (Buzan, 2008a). “Cuando sonríes o ríes, tu cerebro instruye a tu cuerpo a liberar hormonas saludables. Las historietas cómicas son como nuestras dosis diarias de humor, tan eficaces y saludables como hacer ejercicio todos los días” (p.108).

*“Ríe y el mundo reirá contigo”*  
**Elia Wheesier Wilcox**

La risa es una respuesta biológica producida por el organismo ante determinados estímulos. Según Teijero (2016a), estudios recientes sustentan que la risa es un sonido instintivo, contagioso, estereotipado y de control involuntario, que generalmente se produce cuando las personas están acompañadas. En los seres humanos la risa se inicia, en promedio, hacia los cuatro meses de edad y según estudios recientes constituye una forma de comunicación innata heredada e íntimamente relacionada con el lenguaje. Sin embargo, la risa también puede ser considerada como la invocación a la satisfacción, que se siente después que un luchador triunfa sobre su adversario.

Por otra parte, en todas las manifestaciones de humor existe un gesto de agresión, incluso en los casos más inofensivos. Un lactante se ríe, no como manifestación de agradecimiento, sino porque consiguió lo que deseaba. Algunos estudios recientes aluden a que el origen biológico de la risa humana, pudo estar en una expresión compartida de alivio después de pasar el peligro; el desánimo que se siente detrás de reírse puede ayudar a inhibir la respuesta agresiva, convirtiendo la risa en un signo de conducta que indica confianza en las personas (Teijero, 2016a).



En el argot popular, la risa se considera una respuesta a momentos o situaciones de humor, como expresión externa de diversión, y relacionada con la alegría y la felicidad, Otros estudios sostienen según Teijero (2016a), que está motivada por un estímulo cómico poco cotidiano. Suele aparecer de forma más o menos simulada como complemento emocional de los mensajes verbales emitidos por las personas, así como en situaciones de estrés o en conductas de tipo lúdico como las cosquillas. Algunas teorías médicas atribuyen a la risa efectos beneficiosos para la salud y el bienestar debido a que libera endorfinas.

La risa ayuda a curar la depresión, el estrés y la angustia. Ayuda a sentirse mejor y más confortables. Limpia y ventila los pulmones. Algunos científicos afirman que mejora la oxigenación del cerebro y del cuerpo en general. Regulariza el pulso cardíaco. Ayuda a trabajar al aparato digestivo y regula el intestino. Relaja los músculos tensos. Disminuye la producción de hormonas que causan el estrés. Disminuye la presión arterial de la sangre. Ayuda a quemar calorías, ya que cuando una persona se ríe mueve unos cuatrocientos músculos del cuerpo aproximadamente (Teijero, 2016a).

Reír cien veces es equivalente a hacer 10 minutos de ejercicio aeróbico o hacer quince minutos de bicicleta (Teijero, 2016a). Al reír se segregan endorfinas, unas drogas naturales que provocan euforia y efectos tranquilizantes y analgésicos. Se fortalecen los lazos afectivos. Se genera una mayor respuesta del sistema inmunológico ante la enfermedad. Sirve para descargar tensiones, potencia la creatividad y la imaginación.

Incrementa la autoestima y la confianza en uno mismo. Es una fórmula eficaz para eliminar pensamientos y emociones negativos. Alivia el insomnio ya que produce una sana fatiga que el sueño repara con facilidad.



Reírse, según Buzan (2008a), es la vía hacia una vida más feliz, saludable y larga. Estudios demuestran que la riza puede ayudar a evitar enfermedades del corazón. Las personas que se ríen a menudo y fuerte, que generalmente aprecian el lado divertido de las cosas, especialmente ante situaciones difíciles, tienen menos posibilidades de padecer ataques del corazón que las personas más serias que poco sonríen.



Si quieres determinar tu propia puntuación riza-salud contesta de manera sincera las siguientes preguntas. Asigna a tu respuesta una escala entre 1 y 5 puntos, mientras más baja sea la puntuación más riesgos tienes de padecer enfermedades cardíacas (Buzan, 2008a).

1. Si estás viendo un programa de televisión junto a tus amigos que sólo a ti te resulta divertido. ¿Cómo reaccionarías?
  - a. Llegaría a la conclusión de que no lo he entendido.
  - b. Sonreiría para mí sin que se reflejara en mis labios.
  - c. Sonreiría visiblemente.
  - d. Me reiría en alta voz.
  - e. Me reiría a pierna suelta.

2. Un amigo te despierta con una llamada nocturna para decirte que está en la ciudad y que te llama para saludarte. Tu amigo está de broma y de muy buen humor y no para contar chistes. ¿Cómo reaccionarías?
  - a. No me haría ninguna gracia.
  - b. Me haría gracia pero no me reiría.
  - c. Podría reírme con algo divertido que me dijera mi amigo.
  - d. Podría reírme y responder con algo ingenioso.
  - e. Me reiría largo y tendido con mi amigo.
3. Has salido a comer con unos amigos y un camarero te tira una bebida con hielo por encima. ¿Cómo reaccionarías?
  - a. No me haría ninguna gracia.
  - b. Me haría gracia pero no lo demostraría.
  - c. Sonreiría.
  - d. Me reiría.
  - e. Me reiría a carcajadas.
4. La misma situación anterior, pero la bebida helada la derraman encima de uno de tus amigos. ¿Cómo reaccionarías?
  - a. No me haría gracia.
  - b. Me haría gracia pero no lo demostraría.
  - c. Sonreiría.
  - d. Me reiría.
  - e. Me reiría a carcajadas.



### **Manejar el ritual sobre el cuerpo, el cerebro y la vida**

Un ritual son una serie de acciones realizadas por una persona con un carácter eminentemente simbólico. Están basados en alguna creencia, ya sea una religión, una ideología política, un acto deportivo, tradiciones, recuerdos o la memoria histórica de una

comunidad, entre otras. Se realizan por diversas razones, tales como la adoración de un dios, un festejo nacional, la muerte de un miembro de una comunidad, entre otras. Sin embargo, es necesario diferenciar entre un ritual y una acción cotidiana, que se repite desde hace mucho tiempo, como por ejemplo al levantarse en la mañana y abrir las ventanas de la habitación. Los rituales son un conjunto de acciones que están relacionados a creencias, por lo tanto, son acciones especiales, diferentes a las ordinarias, aun cuando se puedan practicar a diario. Responden a una necesidad como por ejemplo la de realizar o reforzar alguna creencia, en el caso de los rituales religiosos.



Los rituales según Buzan (2008a), suelen tener una forma, están limitados por el tiempo y el espacio, se desarrollan en un lugar especial o entorno sagrado y constituyen un gesto simbólico o una ceremonia. Suelen realizarse con un orden determinado que a menudo se transmite de generación en generación. Son privados, individuales y personales. Pueden ocurrir una vez o pueden ser tradiciones comunes que se transmiten a través del tiempo. Todas las personas participan en rituales, si has ido alguna vez a una boda, has participado en una fiesta nacional o has mandado una postal por fin de año, has experimentado directamente el poder del ritual. Los rituales conectan a las personas con el pasado y con algo superior, los conectan ellos mismos y con los demás.

Los ritos de paso y de iniciación según Buzan (2008a), son probablemente los rituales públicos más comunes. Graduaciones, inauguración de casas, restaurantes, empresas, colegios, entre otras, marcan momentos importantes en la vida. Ayudan a centrarse y afianzan, en fin, proporciona un sentimiento de pertenecer a una comunidad más grande. Uno de los rituales más comunes según Teijero (2016a), es la celebración del día domingo como día de descanso de la semana, tradición que proviene de la Biblia. Ese descanso dominical semanal, donde se deja a un lado el trabajo, permite relajarse y reforzar la salud mental y física. Tradicionalmente, el domingo es el día en que la familia se reúne

para pasar un rato agradable, nos reunimos con amigos para conversar sobre proyectos personales, paseamos por el parque con nuestra compañera o simplemente asistimos a misa.



En los rituales asiáticos según Buzan (2008b), se entrega la tarjeta de visita boca arriba, con las letras de cara a la persona que se le está entregando y se le entrega con ambas manos. Simultáneamente se recibe la tarjeta de la otra persona. Los asiáticos exponen como razones que al entregar la tarjeta con ambas manos implica, que una persona está frente a la otra y relativamente cerca, por lo que se establece un contacto y cierta intimidad. Colocarla de forma que se pueda leer es un sencillo acto de consideración. Intercambiar tarjetas simultáneamente confirma la igualdad de la relación desde el principio y el respeto mutuo.

Al recibir la tarjeta la persona pasa un momento leyéndola atentamente y examinando su calidad, hace algunos comentarios sobre sus aspectos positivos del contenido y calidad. Esto significa que está recibiendo el ofrecimiento de la otra persona con interés y mente abierta, indicándole que es muy importante para él. Comentar la tarjeta representa que se ha entendido su contenido y que es importante para la persona. Asimilar lo positivo de su contenido afirma que se está interesado en una relación productiva, positiva y de cooperación (Buzan, 2008b).





Generalmente no se guarda la tarjeta de inmediato sino que se coloca en un lugar visible durante el tiempo que se permanece en el sitio. Si se guarda de inmediato se está dando una señal de falta de respeto y desinterés, significando además que ya se ha terminado con la identidad de la persona. Mantenerla a la vista es un hecho de consideración hacia la persona y su identidad personal como un factor importante en el entorno en que se desarrolla la conversación. Además tener la tarjeta a la vista facilita la referencia de la persona, teniendo la oportunidad de recordar su nombre y con qué se asocia (Buzan, 2008b).

En el sistema occidental según Buzan (2008b), la tarjeta se entrega con una mano y ni siquiera se mira o comenta, sino que se guarda de manera inmediata sin prestar mayor atención en ese momento.



En la actualidad se siguen realizando múltiples rituales. En especial, cabe destacar los rituales relacionados a los ámbitos políticos y deportivos. Las ceremonias realizadas en los inicios de cursos escolares, los conciertos, la apertura de las Olimpiadas o los desfiles son ejemplos de rituales actuales. En todos ellos se hace referencia a un conjunto de creencias. Los rituales no son prácticas antiguas, no son propios del ámbito religioso, sino que se extienden a otros rubros, denominándolos rituales seculares, donde destacan los rituales de grandes colectividades, como los festejos nacionales (Teijero, 2016a).

Escapar de la muchedumbre, encontrar la paz espiritual y la revitalización y encontrar el santuario, para Buzan (2008a), se logra a través del ritual. El ritual puede considerarse el lugar al que se acude a calentarte, descansar y regenerarse. Por su propia naturaleza ofrece orden, estabilidad, seguridad, y certeza en la vida. Hace que la mente y el

espíritu se sientan seguros. En el espacio que ocupa el ritual se hace más fácil involucrarte en los pensamientos y acciones que ayudan a entrar más plenamente en el ser espiritual.



Los rituales crean buenos hábitos en el cerebro y fortalecen contra las adversidades de la vida, por ello deben ser incorporados a la vida cotidiana de las personas. Deben planificarse en agenda desde principio de año y cumplirse a cabalidad. Los rituales ayudan a mejorar la inteligencia espiritual y proporcionan más consuelo en los momentos necesarios.

### **Liberar la ansiedad, la distracción y la aflicción a través de la paz**

La paz, es un estado a nivel social o personal, en el cual se encuentran en equilibrio y estabilidad las partes de una unidad. Sin embargo, definida en sentido negativo, es la ausencia de inquietud, violencia o guerra. La paz para Buzan (2008a), es el estado de quietud o calma donde el ser humano está libre de ansiedad, distracciones y aflicción. Es un estado que puede existir en una persona, en una casa, en un vecindario, un país y en el mundo. “La sorprendente verdad es cuantas más personas haya que estén en paz consigo mismas, mayor probabilidad existe de que todas las comunidades, de todos los tamaños, incluida la comunidad mundial, también disfruten de paz” (p.151).



En el plano colectivo la paz según Teijero (2016a), es un estado interior positivo en el ser humano que es deseado tanto para uno mismo como para los demás, hasta el punto de convertirse en un propósito o meta en la vida. También está en el origen etimológico de los

saludos: Shalom en hebreo y Salam en árabe que significan paz o que la paz esté contigo o con vosotros. La palabra paz también se emplea como despedida, lo que significa ve en paz. El saludo de paz o beso de la paz es una parte de la misa en que los asistentes se dan la paz.

En derecho internacional, el estado de paz es aquel en el que los conflictos internacionales se resuelven de forma no violenta. Particularmente, se denomina paz al convenio o tratado de paz que pone fin a la guerra. Puede hablarse de una paz social como consenso. El entendimiento para el mantenimiento de buenas relaciones, mutuamente beneficiosas, entre los individuos y a distintos niveles, el consenso entre distintos grupos, clases o estamentos sociales dentro de una sociedad.



Para gozar de una paz interior según Buzan (2008a), y crear ese estado de quietud o calma donde el ser humano está libre de ansiedad, distracciones y aflicción, es necesario aprender a disminuir las distracciones en tu vida, minimizar la ansiedad y eliminar el estrés. “Esto facilitará que tu cuerpo, mente y alma vivan un entorno interno de paz y serenidad. Sólo desde ese estado de paz interior puedes aportar paz al mundo” (p.152).

La meditación para Buzan (2008a), constituye un período de tiempo dedicado a enfocar la mente con fines espirituales o como un método de relajación. Son usuales en meditación utilizar las frases: mente en blanco, oración, centrarse en problemas específicos para conseguir soluciones, realizar meditaciones autoprogramadas, comunicarse con la naturaleza, descansar y relajarse. Al entender la importancia que proporciona para tu cuerpo y espíritu el silencio y el descanso, comprenderás el valor de las técnicas de meditación. Estas técnicas constituyen herramientas contra el estrés, despejan todo el caos mental, te aportan una nueva sensación de serenidad y paz.



Es importante observar, según Buzan (2008a), que todos los grandes líderes han practicado y practican la meditación como una forma de conseguir salud física, mental y espiritual. Constituye un método para obtener sabiduría y alcanzar la iluminación. Así por ejemplo, Moisés fue conocido por ser un pensador profundo que pasaba largos períodos de introspección, mientras cuidaba del rebaño de ovejas de su suegro en las montañas. Miles de años después, Mahavira exploró un camino espiritual en el que probó muchos tipos de meditación. El Buda sentado en meditación, es una de las imágenes más difundidas del budismo. Buda, significa el despierto y fue a través de la iluminación que llegó al despertar supremo de todas las cosas.



De igual forma, Confucio sigue siendo venerado por los chinos como el primer maestro. De niño se le conocía como el Hijo de la Naturaleza, ya que pasaba mucho tiempo reflexionando y en contemplación. En sus enseñanzas siempre insistió que la meditación era parte esencial para el autodesarrollo. Jesús, antes de empezar a meditar pasó 40 días y 40 noches en la soledad del desierto en compañía de animales salvajes, meditando y preparándose, mental y espiritualmente para su misión. El profeta Mahoma fundó uno de los movimientos espirituales que más rápidamente ha crecido en el mundo: el Islán, que

significa paz. La meditación y la oración fueron tan importantes para Mahoma que forman parte de los cinco primeros fundamentos del Islam.

Para conseguir la paz es necesario seguir algunos pasos prácticos: (Buzan, 2008a).

1. **Descanso y relajación.** Hacer descansos o siestas durante media hora en el día, funciona mucho mejor y más rápido que ingerir cafeína, para aumentar el estado de alerta y reducir el cansancio y el estrés. En trabajadores de las naciones industriales y postindustriales se determinó que la meditación, el descanso o hacer siesta aumentaban la productividad, la creatividad y la capacidad para resolver problemas en un 92,5 por ciento. Igualmente, un estudio realizado con soldados americanos arrojó, que los soldados que tenían treinta minutos para descansar y realizar pausas para relajarse, eran mucho más aptos para tomar decisiones en sus labores militares.
2. **Realizar técnicas de meditación.** Existen muchos tipos de meditación; meditación de pie, en movimiento, sentado, meditación trascendental, meditación con canto, entre otras. Algunas se concentran en la laguna de la mente, otras en desarrollar un estado alterado de conciencia parecido al trance. Otras como las meditaciones en movimiento como el Tai Chi y el Chi Kung, conllevan a ejercitar el cuerpo y la mente a la vez. La meditación cristiana y la judía se centran en cantar o reflexionar sobre textos sagrados específicos. Sin embargo, el punto de partida de casi todos los tipos de meditación es la respiración. Algunas personas prefieren sentarse tranquilamente en algún lugar tranquilo, cerrar los ojos y concentrarse en respirar lentamente, inhalar y exhalar. Otras eligen contar las respiraciones hasta diez y luego a la inversa hasta uno. De esta manera pueden observar si su mente se ha dispersado. Si observan dispersión, vuelven al uno sin sentirse culpables de haberse distraído.



A continuación algunos ejercicios que ayudan a comprender el poder de la meditación para alcanzar la paz y la convivencia social (Buzan, 2008a):

**1. Descubre el poder, la energía en silencio y la meditación.** Hazlo en familia o con algunos amigos. Puedes hacerlo en cualquier parte y no necesitas de ningún equipo especial.

**2. Difunde la paz a tu alrededor.** Reúnete con otras personas y proyecta tu paz al mundo exterior. Comprométete con otras personas a difundir tu paz donde quieras que vayas.

**3. Una forma de comenzar el día con paz.** Comienza el día con calma, con más paz y control sobre ti mismo y tus sentimientos. Al despertar revisa tus sueños, observa cómo te sientes en ese momento, cuál es tu estado de ánimo y cómo puedes utilizarlo para pasar un día agradable. Elabora un ritual matinal de estiramientos y sonidos agradables, esto te ayudará a fortalecer tu cuerpo y tu espíritu durante las actividades que realices durante el día.

**4. Desconéctalo todo.** Desarrolla un minuto de silencio a la misma hora todos los días. Comienza con unos pocos minutos y aumenta el tiempo día tras día. Esto te ayudará a tener paz contigo mismo.

**5. Controla el tráfico.** Encuentra un momento en el día donde puedas hacer una pausa. Posteriormente continúa con lo que estabas haciendo. Trata que las personas que están cerca de ti hagan lo mismo. Esto te ayudará a cambiar la atmosfera y la energía de tu entorno y hará que tu día sea más feliz y en paz.



**6. Convierte tu hogar en un santuario.** Convierte tu hogar en un centro de paz y creatividad. Diseña una zona de tu hogar donde no exista televisión, radio, música, entre otros, sólo paz y tranquilidad espiritual. Tu hogar se convertirá en un refugio de paz, donde sólo estarás tú, tu cuerpo, tu alma y tu espíritu. Esto te conducirá a una felicidad plena llena de paz.



**7. Prueba diferentes tipos de meditación.** Dedicar tiempo a probar diferentes opciones de meditación hasta que encuentres la más apropiada para tu persona. Esto te ayudará a encontrar la forma más adecuada para encontrarte con tu propia paz.

**8. Aprende de los grandes maestros espirituales.** Busca las expresiones más populares de los grandes maestros espirituales y hazlas tuyas. Concéntrate en sus expresiones, analízalas y aplícalas en tu vida cotidiana.

**9. Medita bailando.** En tu hogar escucha música bonita, tranquila y suave. Deja que tu cuerpo se deje llevar por el sonido de la música, para que puedas centrarte en algún aspecto concreto de tu vida.

**10. Dedicar tiempo a los animales y la naturaleza.** Muchos animales viven mucho tiempo de manera alerta y relajada. Pasa tiempo y comunícate con ellos, aprende de ellos. Si tienes problemas que trastornan tu paz, camina por el campo, ten contacto con los animales, esto te ayudará a resolverlo.

### **Amor para fortalecer el espíritu**

El amor como concepto universal según Teijero (2016a), es relativo a la afinidad entre seres, definido de diversas formas según las diferentes ideologías y puntos de vista (artístico, científico, filosófico y religioso). En Occidente, se interpreta como un sentimiento relacionado con el afecto y el apego, resultante y productor de una serie de actitudes, emociones y experiencias. En el contexto filosófico, el amor es una virtud que representa todo el afecto, la bondad y la compasión del ser humano. También puede describirse como acciones dirigidas hacia otras personas, animales o cosas basadas en la compasión y el afecto.

El amor para Buzan (2008a), se define como un sentimiento de afecto e interés profundo y grande. Las personas que aman sienten un placer intenso por cuidar y contemplar lo que aman. Tiene el poder de cuidar, consolar, dar fuerzas, conquistar, inspirar y dar vida. La falta de amor puede provocar ansiedad, depresión, sufrimiento, desesperación, desaliento, enfermedad y en caso extremo hasta la muerte.

En español, la palabra amor abarca una gran cantidad de sentimientos diferentes, desde el deseo pasional y de intimidad del amor romántico, la proximidad emocional asexual del amor familiar y el amor platónico, hasta la profunda devoción o unidad del

amor religioso. En este último terreno, trasciende del sentimiento y pasa a considerarse la manifestación de un estado del alma o de la mente, identificada en algunas religiones como Dios o con la fuerza que mantiene unido el universo. Para Buzan (2008a), los orígenes de la palabra amor, se encuentran en la palabra del inglés antiguo de origen alemán que significa querido, agradable y que suena muy parecido a la palabra vida. Por lo que podemos afirmar que la vida es amor y el amor es vida.



Las emociones asociadas al amor pueden ser extremadamente poderosas, llegando con frecuencia a ser irresistibles. El amor en sus diversas formas actúa como un importante facilitador de las relaciones intrapersonales o emocionales y debido a su importancia psicológica central, es uno de los temas más frecuentes en las artes creativas (cine, literatura y música). Desde el punto de vista de la ciencia, lo que conocemos como amor parece ser un estado que ha evolucionado del primitivo instinto de supervivencia, que mantenía a los seres humanos unidos, heroicos ante las amenazas y facilitaba la continuación de la especie mediante la reproducción.

La diversidad de usos, significados y complejidad de los sentimientos que abarca el amor para Teijero (2016a), hacen que sea difícil definirlo como un modo consistente y profundo, aunque básicamente, el amor es interpretado de dos formas: primero, bajo una concepción altruista, basada en la compasión y la colaboración y segundo de manera egoísta y espiritual, basada en el interés individual y la rivalidad. El egoísmo suele estar relacionado con el cuerpo y el mundo material, así como el altruismo con el alma y el mundo espiritual. Ambos son, según la ciencia actual, expresiones de procesos cerebrales cuya evolución proporcionan al ser humano la idea de algo parecido al alma, que probablemente apareció hace entre un millón y varios cientos de miles de años.



A menudo, grupos humanos o empresas, disfrazan su comportamiento egoísta de altruismo, que es lo que se conoce como hipocresía y se encuentran numerosos ejemplos de dicho comportamiento en la publicidad. Recíprocamente, también puede ocurrir, que en un ambiente egoísta, un comportamiento altruista se disfrace de egoísmo. El amor no es simplemente que alguien te guste mucho más que los demás, sino un sentimiento diferente (Teijero, 2016a),

Cuando alguien te gusta según Buzan (2008a), respondes afirmativamente a frases como "es la clase de persona que me gustaría ser", mientras que cuando amas a alguien te identificas más con frases como "si no volviera a ver a esta persona me sentiría muy infeliz", o "creo que puedo confiarle a esta persona prácticamente todo", lo cual indicaría un gran nivel de intimidad emocional con alguien. Por tanto, en el amor se da un fuerte sentimiento de apego hacia la persona amada y un alto grado de intimidad emocional. Cuando se utilizan cuestionarios de este tipo, tanto hombres como mujeres responden de formas muy parecidas, lo cual indica que ambos sexos viven el amor de manera similar.



El amor apasionado se caracteriza según Teijero (2016a), por la existencia de deseo sexual, emociones intensas y una gran preocupación por la persona amada. Es un tipo de amor que surge de una manera rápida e intensa, aunque su intensidad se va desvaneciendo

con el tiempo. Algunas relaciones terminan cuando esta pasión inicial desaparece, mientras que en otras se convierten en ese otro tipo de amor, donde el deseo es menos intenso pero predominan sentimientos de dependencia mutua, confianza y afecto. El amor apasionado se caracteriza por ser estable, duradero y que se va volviendo más profundo con el tiempo. Sus ingredientes básicos son: la intimidad, como ese sentimiento de conexión, unión y cercanía emocional con alguien, que te hace confiar plenamente en la persona, contarle cualquier cosa acerca de ti y de tu vida y dejar que te vea tal y como eres; la pasión, referida al deseo sexual y atracción física que sienten el uno por el otro; así como, el compromiso, que hace referencia al deseo de amar a esa persona a través del tiempo y permanecer a su lado.

Sin embargo, estos tres componentes no siempre se dan juntos. Al principio de una relación, cuando las dos personas todavía no se conocen, es probable que no exista más que un componente: la pasión. Ambos pueden sentirse tremendamente enamorados, pero aún no ha habido tiempo para que se desarrolle una verdadera intimidad, ni se conocen lo suficiente como para saber si desean establecer un compromiso. Aunque este amor apasionado puede ser muy intenso, no es el que mejor predice el futuro de la relación. Por ejemplo, una pareja que decide casarse demasiado pronto, en base solo a una intensa pasión, puede acabar en un desastre cuando la pasión se debilita y descubren que no hay nada más entre ellos (Teijero, 2016a).



Conforme pasa el tiempo, puede ir desarrollándose uno de los componentes más importantes del amor: la intimidad. Este sentimiento surge más lentamente, conforme se van conociendo y van confiando cada vez más el uno en el otro. De este modo, surge una mezcla de intimidad y pasión que recibe el nombre de amor romántico. La siguiente etapa se conoce como amor consumado y se produce cuando aparece también el tercer componente del amor: el compromiso, que empuja a ambos miembros de la pareja a

permanecer unidos a lo largo del tiempo, planear un futuro juntos, considerarse una familia y desear compartir sus vidas (Teijero, 2016a) .



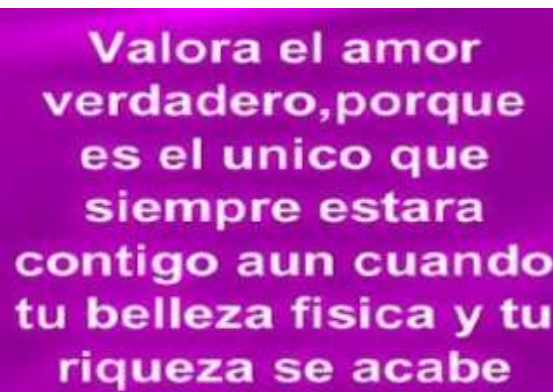
En el amor apasionado, generalmente con el tiempo, la pasión que predominaba al inicio de la relación se va debilitando poco a poco, hasta el punto que puede llegar a desaparecer, de manera que la pareja necesita esforzarse y actuar, utilizando su imaginación y creatividad si desea mantener viva esa pasión, pues si no lo hacen la tendencia natural es la de ir apagándose poco a poco. Cuando esto sucede y la pasión se desvanece puede surgir un tipo de amor diferente, en el que existen solo dos de los componentes básicos: la intimidad y el compromiso. No obstante, éste puede ser también un amor lo bastante intenso y gratificante como para mantener unida a una pareja a lo largo del tiempo (Teijero, 2016a).

El amor según, Teijero (2016a), es el antídoto de ese otro estado que se encuentra detrás de casi todas las emociones negativas que experimentan las personas que es el miedo. El miedo según Buzan (2008a), es el resultado de un sentimiento de separación de los demás del resto de la vida, mientras que el amor es el resultado de ser conscientes de nuestra conexión. “Si nos acostumbramos a usar el poder del amor para conquistar el miedo, daremos un paso de gigante hacia una mayor Inteligencia Espiritual” (p.167). Nuestra tendencia natural es intentar distanciarnos del miedo y conseguir tanto amor como nos sea posible. Esta reacción se basa en nuestros temores básicos por la supervivencia. Existe la práctica de en vez de intentar recibir amor, enviárselo a los demás y en lugar de alejarse del miedo, intentar recibir la carga de miedo que pudieran sentir otras personas.

Cuando se medita, al recibir y enviar, en la inhalación se visualiza el miedo y el sufrimiento de las otras personas y luego se exhala el propio amor, júbilo y satisfacción. Se transforman la energía negativa en positiva y se irradia hacia el otro. Es una práctica que

permite potenciar la habilidad para generar amor incondicional y verse uno mismo reflejado en los demás. Se cambian las relaciones con los demás y con el mundo.

Cuando se ama o se esta enamorado según Buzan (2008a), todo el cuerpo y sistema sensorial se abre y permite que entre mucha más información del universo. Al tener la mente abierta inmediatamente se adquiere un estado en el cual aumenta lo que se aprende, la memoria, concentración, enfoque y capacidad de respuesta se incrementan y revelan todo su potencial y poder. El verdadero poder reside en el poder del amor. Ese amor que puede mover montañas y puede hacer que personas normales y corrientes realicen hazañas extraordinarias nunca antes pensadas.



Valora el amor verdadero, porque es el unico que siempre estara contigo aun cuando tu belleza fisica y tu riqueza se acabe

## **5.6. Múltiples inteligencias y complejidad**

La teoría de las inteligencias según Gardner (2000), está basada en sus estudios sobre la inteligencia y la cognición, señalando la existencia de muchas y distintas facultades intelectuales, dimensiones o competencias, cada una de las cuales puede tener su historia o desarrollo. Revela, la existencia de áreas en el cerebro que se corresponden, al menos de manera aproximada, a ciertas formas de la cognición indicando que estos mismos estudios implican una organización neural que esté acorde “(...) con la noción de distintos modos del procesamiento de la información. Por lo menos en los campos de la psicología y la neurobiología, el espíritu del tiempo parece estar preparado para la identificación de varias competencias intelectuales humanas” (p.79). Además, afirma la independencia y autonomía de las diversas inteligencias, pero reconoce también que las relaciones entre ellas pueden existir, aunque esto es ciertamente desconocido.

Este último enfoque brinda una visión de conjunto de la teoría de las inteligencias múltiples, lo cual en cierta medida lo acerca a la teoría de la complejidad, ya que las relaciones entre las inteligencias, pudieran acercarla al principio sistemático u organizativo



planteado por Morín (1999), donde basado en el principio de Pascal, considera imposible conocer las partes sin conocer el todo y viceversa. Destaca, que hay que estudiar las partes y el todo al mismo tiempo, ya que los cambios que se produzcan en los elementos constitutivos originarán cambios a nivel general, sin dejar a un lado que es más importante conocer el todo que las partes.

Por otra parte, la visión múltiple planteada por Gardner (2000), se contrapone con la visión integradora de la complejidad planteada por Morín (1992), donde se habla de una inteligencia general asociada a la duda, catalizador de toda actividad crítica, que permite repensar lo pensado, pero también como expresión de duda de su propia duda. Para Morín (1988), la inteligencia “(...) siempre es estrategia y, en sus ejercicios más individualizados, más complejos, más innovadores, esta estrategia se convierte en arte” (p.195). Sin embargo, se conoce que el arte no puede ser sometido a recetas o programas de realización, ya que debe combinar cualidades muy numerosas y complejas de la inteligencia humana. La complejidad de la inteligencia humana no puede ser asociada únicamente al resultado de lo que miden los test. El inconveniente de la inteligencia es el problema del conocimiento, ya que ambos, inteligencia y conocimiento, están plenamente relacionados y necesitan conjuntamente del intercambio y el diálogo.



Según Candelas et al (2011), en los planteamientos sobre las inteligencias realizados por Gardner y Morín, existen coincidencias y diferencias. Por una parte, ambos plantean que la inteligencia venía siendo mal conceptualizada por las teorías psicométricas y manifiestan la insuficiencia de los test, proponiendo una concepción más abierta y amplia del tema. Coinciden que la inteligencia está compuesta por múltiples capacidades y en la

necesidad que se contemplen todas ellas, así como en la importancia que tiene la distribución y el entorno en el desarrollo de la inteligencia. Por otra parte, la principal diferencia es la pluralidad utilizada por Gardner, ya que para Morín (1992), la inteligencia tiene múltiples capacidades, pero para Gardner (2000), existen múltiples inteligencias, lo que priva a su teoría del concepto de unidad, tan importante para Morín.

Existen diferencias entre Gardner (2000) y Morín (1992), en torno al concepto de inteligencia, que en el fondo no están tan separadas, a partir de algunos planteamiento realizados por el propio autor de la teoría de las inteligencias múltiples. Gardner (1999), contempló la posibilidad de emplear la expresión facultades humanas o más bien términos empleados por los psicólogos como aptitudes o capacidades y términos más populares como dotes, talentos o habilidades.

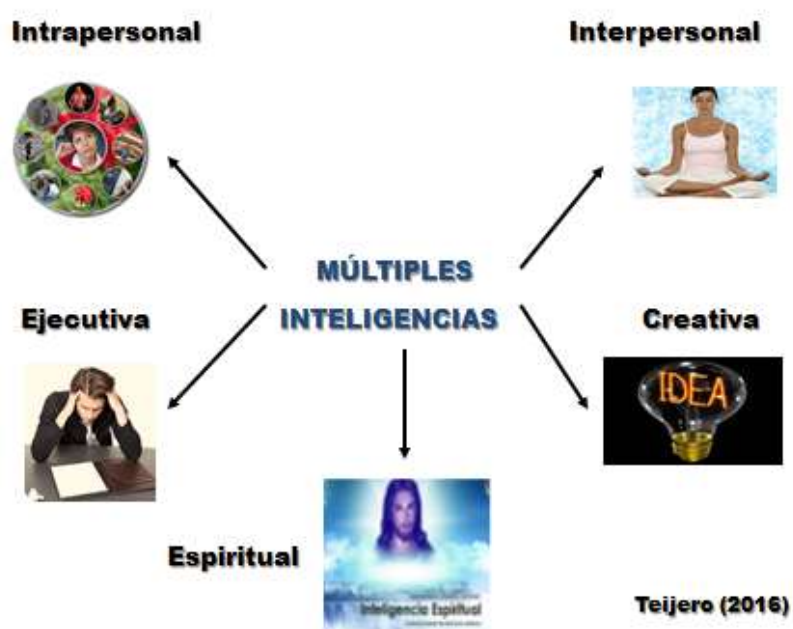
Sin embargo, según Candelas et al (2011), se percató que todas estas palabras presentaban dificultades de comprensión, por lo que optó por emplear el término inteligencia. En tal sentido, comenzó definiendo la inteligencia como “la capacidad de resolver problemas o de crear productos que son valorados en uno o más contextos culturales” (p44). Argumentando además, que estas facultades eran relativamente independientes entre sí, con lo que estaba desafiando la creencia muy extendida por muchos “(...) de que la inteligencia es una sola facultad y que una persona o bien es “lista” o bien es “tonta” sin más” (p.45). Esto lo llevó a plantear su teoría de las inteligencias múltiples.

Hasta el propio Gardner según Candelas et al (2011), tuvo dudas a la hora de formular toda su teoría optando finalmente, por la palabra inteligencia. A juicio de Sternberg y Detterman (2004) y en Kincheloe, Steinberg y Villaverde (2004), expertos en inteligencia aportan sus definiciones acerca de concepto de inteligencia, argumentando las líneas de investigación para el futuro, quedando claras las diferentes visiones, contrapuestas en ocasiones, existentes. Finalmente, los autores antes mencionados concluyen que si Gardner “(...) hubiera utilizado la palabra potencial biopsicológico o potenciales neurales, conceptos que él mismo aporta como definición de la inteligencia su relación con la complejidad sería mucho más estrecha” (p.240).

El Dr. Teijero, autor de esta obra, quiere dejar clara su posición que no es propósito de esta investigación discutir si el término inteligencia, está bien utilizado por Gardner o debía haberlo llamado de otra manera. El verdadero propósito es a partir de los conceptos

de inteligencia e inteligencias múltiples, definidos con anterioridad, establecer el concepto de múltiples inteligencias y su relación con la complejidad y el pensamiento complejo, en la labor que realiza el gerente en las organizaciones del siglo XXI.

Es por ello que el Dr. Teijero construye su modelo de múltiples inteligencias primero, pensando en el comportamiento humano del gerente, representado por sus estados emocionales y sociales; en el comportamiento con sus subordinados, en su labor ejecutiva al detectar problemas y tomar decisiones, en su carácter creativo, al intentar resolver los problemas de forma diferente; así como, al comportarse espiritualmente, acercando su espíritu a su cuerpo para producir la multiplicación de su mente.



El Dr. Teijero valora además, el carácter integrador del modelo de inteligencias múltiples expresado en la necesaria relación entre las inteligencias que lo integran, a saber: emocional, social, ejecutiva, creativa y espiritual. Afirmando, que cuando el gerente lograr un comportamiento eminentemente espiritual, es en ese momento más emocional, más social, más ejecutivo y más creativo. De esta forma considera la inteligencia espiritual como la inteligencia que engloba al resto de las inteligencias, por ello la considera **“La Suprema de las Inteligencias”**. Es precisamente este carácter integrador el que acerca el modelo de múltiples inteligencias con la complejidad y el pensamiento complejo definidos por Edgar Morín.

## **Bibliografía citada**

- Albrecht, K. (2007). *Inteligencia Social*. La nueva ciencia del éxito. Barcelona: ZETA.
- Ashby, W. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. Boston: Chapman & Hall.
- Asociación Espiritual Mundial Brahma Kumaris (2004). Los valores espirituales. Barcelona: Edición de la Asociación Espiritual Mundial Brahma Kumaris Copyright ©.
- Ausubel, D., Novak, J. y Hanesian, H. (1983). *Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. México: TRILLAS. 2da edición.
- Baldoni, J. (2007). *Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Bass, B y Avolio, B. (2006a). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B y Riggio, R. (2006b). *Transformational leadership Mahwah*. Boston: Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers.
- Bateson, G. (2011). Gregory Bateson y la Cibernética. Disponible en: <https://terapiafamiliarsistemica.wordpress.com/2011/05/08/gregory-bateson-y-la-cibernetica/> [Consulta: 2016, agosto, 13].
- Berr, S. (2008). La Cibernética. Disponible en: <http://ciberneticoah.blogspot.com/> [Consulta: 2016, agosto, 13].
- Bertalanffy, L. (2004). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Braidot, N. (2008). *Neuromanagement*. Madrid: Ediciones Granica,
- Buckley, W. (1967). *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Buenos Aires: Amorroutu.
- Buzan, T. (2003). *El poder de la Inteligencia Creativa. 10 formas de despertar tu genio creativo*. Madrid: URANO, S.A.
- Buzan, T. (2008a). *El poder de la Inteligencia Espiritual. 10 formas de despertar tu genio espiritual*. Madrid: URANO, S.A.
- Buzan, T. (2008b). *El poder de la Inteligencia Social. 10 formas de despertar tu genio social*. Madrid: Ediciones URANO, S.A.
- Cabero, J. (2001). *Tecnología educativa: diseño, producción y evaluación de medios*. Barcelona: Paidós.

Candelas, M. A., Percacho, F. J. y Fernández, I. (2011). Complejidad e inteligencias múltiples: apuntes para la controversia. *Universidad En Revista: Docencia e Investigación*, Número 21.

Chadwick, C. (1998). La Psicología del Aprendizaje del Enfoque Constructivista. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.pignc-ispici.com/articles/education/chadwick-psicologia.htm> [Consulta: 2017, enero, 15].

Calderón, G. y Castaño G. (2005). Investigación en administración en américa latina: evolución y resultados. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias y Administración.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. Interamericana.

Chun Wei, Ch. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Guadalajara: OXFORD.

Conger, J. y Riggio, R. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. Boston; Jossey-Bass, Inc. Publishers.

Cuevas, F. (2014). Las 10 formas de tratarte a ti mismo que te harían sentirte mejor. México D.F.: Desansiedad.

Cupani, C. (2006). La peculiaridad del conocimiento científico. *En Revista SCIENTIAE STUDIA*. Volumen 4. Número 3: 353-371.

Del Moral, A.; Pazos, J.; Rodríguez, E.; Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Thomson.

Dispensa, J. (2007). *Desarrolle su cerebro*. Buenos Aires: Editorial Krier,

Durcker, P., Hammond, J., Keeney, R., Raiffa, H., Etzioni, A., Argyris, C., Stryker, P y Hayashi, A. (2002). *La toma de decisiones*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Emmons, R. (2004). *Spiritual Intelligence*. [Documento en línea]. Disponible en [http://mindwise.com/spiritual\\_intelligence\\_shtml](http://mindwise.com/spiritual_intelligence_shtml) [Consulta: 2017, enero, 21].

Etkin, J. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. México D,F: Ediciones Granica.

Ertmet, P. y Newby, T. (1993). Conductismo, cognitivismo, y constructivismo: una comparación de los aspectos críticos desde la perspectiva del diseño de instrucción. *En Revista: Performance Improvement Quarterly*, Número 6(4), 50-72. Manhattan: John Willey and Sons.

Feo, R. (2008). Conocimiento instrumental. Conocimiento Interactivo y Conocimiento Crítico [Documento en línea]. Disponible en: <http://procesos.webnode.com/new/conocimiento-instrumental-conocimiento-interactivo-y-el-conocimiento-critico-la-investigacion-participativa2/>. [Consulta: 2017, enero 15].

Gallegos, R. (2005). *Inteligencia Espiritual*. Guadalajara: Fundación Internacional para la Educación Holística.

Gardner, H. (1999). *La inteligencia reformulada*. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Barcelona: Paidós.

Gardner, H. (2000). *Estructuras de la Mente*. México D.F.: Fondo de cultura Económica.

Gardner, H. (2005). Múltiples lentes sobre la mente. Trabajo presentado en la Conferencia de Expo Gestión. Bogotá. Colombia.

Goleman, D. (2010a). *La Inteligencia Emocional*. México D.F.: Zeta

Goleman, D. (2010b). *Inteligencia Social*. Barcelona.: Kairos.

Goleman, D. (2013). LIDERAZGO. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones B, S.A.

Greene, R. (1999). *Las 48 Leyes del Poder*. Madrid: ESPASA.

Guzman, J. (2014). Enfoque sistémico para el análisis de la gestión organizacional. 4ª jornada Internacional de Gerencia Avanzada y Educación. Bogotá, 21-22 de agosto.

Harassim, L., Hiltz, S., Turrof, M. y Teles, L. (2000). *Redes de aprendizaje: Guía para la enseñanza y el aprendizaje en red*. Barcelona: Gedisa / EDIUOC.

Hastie, R. (2001). Problems for Judgement and decision Making. En Revista: Annual Review of Psychology. Número 52., páginas 653-683.

Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). Comportamiento organizacional. México: International Thomson Editores.

Jonassen, D. (2000). *El diseño de entornos constructivistas de aprendizaje*. En Ch. Reigeluth. *Diseño de la instrucción. Teoría y Modelos*. Madrid: Aula XXI Santillana.

Jonassen, D. y Rorher-Murphy, L. (2000). Activity Theory as a framework for designing constructivist learning environments. En Revista: *Educational Technology Research and Development*. Volumen 46: Número1.

Katz, D. y Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organización*: México. Trillas.



Kenneth J. y Aaron W. (1997). Trabajar en grupo. En Revista: Gestión. Vol. 2, noviembre - diciembre.

Kincheoe, J. L., Steinberg, SH. R. y Villaverde, L. E. (2004). Repensar la inteligencia. Madrid: Morata.

Korda, M. (2000). *El Poder*. Barcelona: Pomaire.

Kruger, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.ub.es/geocrit/b3w-683.htm>. [Consulta: 2017, enero 15].

Lehrer, J. (2012). Imaginar. Cómo funciona la creatividad. Madrid: RBA LIBROS.

Leithwood, K, Mascal, B, y Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Boston: Editorial Routledge Press.

Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México. Editorial Thompson.

Macías, A. (2015). *La Inteligencia Espiritual: el despertar hacia la Felicidad Interior*.

McLeod, R. (2000). Sistemas de información gerencial. Barcelona: Pearson Educación.

Maxwell, J. (2007). Liderazgo. *Principios de Oro*. Boston: Editorial Grupo Nelson.

Marina, J. A. (2007). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: ANAGRAMA.

Marina, J. A. (2012). *La Inteligencia Ejecutiva*. Barcelona: Ariel.

Marina, J. A. y Marina, E. (2013). *El aprendizaje de la creatividad*. Barcelona: Ariel.

Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Menkes, J. (2012). *Executive Intelligence*. Reino Unido: Williams Collins Sons and Co. Ltd.

Millman, D. (2000). Inteligencia Espiritual. La ruta del aprendizaje. Por una Venezuela mejor. Caracas.

Miras, M. (2007). El punto de partida para el aprendizaje de nuevos contenidos: Los conocimientos previos. En: El constructivismo en el aula. Coll, C., Martín, E., Mauri, T., Miras, M., Onrubia, J., Solé, I., Zabala, A. (Compiladores). Barcelona: GRAÓ.

Morín, E. (1981). El Método I: La naturaleza de la naturaleza. Madrid: Cátedra.

Morín, E. (1983). El Método II: La vida de la vida. Madrid: Cátedra.

- Morín, E. (1988). *El Método III: El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra.
- Morín, E. (1992). *El Método IV: Las ideas. Su hábitat, su vida, sus costumbres, su organización*. Madrid: Cátedra.
- Morin (1998). Una nueva civilización para el tercer milenio. *En Revista: Tendencia Siglo XXI*, número 9.
- Morin, E. (1999). *La Cabeza Bien Puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Morín, E. (2003). *El Método V: La humanidad de la humanidad*. Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (2005). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Moros, Á. (2003). Evolución del concepto de conocimiento desde la pirámide informacional: Propuesta de servicio de gestión del conocimiento científico para instituciones de Educación Superior. Tesis Doctoral. Universidad Carlos III. Madrid.
- Navarro, J. (2001). Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España
- Pérez Gómez, A. (2006). Producir conocimiento en el campo de la educación. modelos y paradigmas para pensar la investigación. En: Pérez Gómez, A., Ramírez, T., Fernández, A., Calonge, S., Blanco, C., Graffe, G. y Manterola, C. (2006). (Compiladores). Caracas: Santillana, S.A.
- Pérez, A. (2003). Elementos para el análisis de la interacción educativa en los nuevos entornos de aprendizaje. *En Revista: píxel-bit revista de mediso de educación*. Número 19, 49-61.
- Piaget, J. (1975). Constructivism. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.Koyote.com/personal/hutchk/piaget1.html> [Consulta: 2017, enero 15].
- Ralph, Stair y Reynolds, George (2007). *Sistemas de Información*. Madrid: Thomson
- Riechmann, J. (2008). Teoría de sistema y pensamiento complejo. *Sistemas y "pensamiento"*. Universidad Computence de Madrid. Madrid
- Riggio, Ronald y Lee, Joshep (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and leader development. *En Revista: Human Resources Management Review*, Vol. 17, N. (p. 418-426).
- Riggio, R. y Reichard, R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *En Revista: Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, N. 2. (p.169-185).

- Riveiro, L. (1997a). *La comunicación eficaz*. Madrid: URANO.
- Riveiro, L. (1997b). *Aumente su autoestima*. Madrid: URANO.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rosenberg, M. (2001). *E-learning. Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Ryan, S., Scott, B., Freeman, H y Pastel, D. (2000). *The virtual university: The Internet and resource-based learning*. London: Kogan Page.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. México D.F: Ediciones Granica
- Shannon, C. y Weaver, W. (2013). *Teoría de la Comunicación*. Disponible en: <http://algarabiacomunicacion.blogspot.com/2013/04/modelo-de-comunicacion-de-shannon-y.html>https.[Consulta: 2016, agosto, 13].
- Simon, H. (1962) *El comportamiento administrativo*. Editorial Aguilar
- Sternberg, R. J., y Derrerman, D., K. (2004). *¿Qué es la inteligencia?* Madrid: Pirámide.
- Stime, J. M. (2010). *Multiplique el poder de su mente. Aproveche toda su capacidad cerebral y adquiera una memoria de privilegio*. México: PRENTICE HALL.
- Teijero, S. (2013). *Entorno de comunicación para la enseñanza a distancia en la educación superior*. Tesis Doctoral. Facultad de Humanidades y Educación. Comisión de Estudios para Graduados. Área de Educación. Universidad Central de Venezuela.
- Teijero, S. (2013a). *Uso de la inteligencia social para impulsar y mejorar el aprendizaje*. Curso de inteligencia social para educadores de secundaria y primaria. Colegio San Agustí. El Marqués. Caracas. Julio, 29 al 31.
- Teijero, S. y Díaz, L. (2014). *Las mutaciones de las bibliotecas en el siglo XXI. De la biblioteca convencional a la biblioteca digital y virtual ¿La biblioteca digital nace o se hace?* Edición propia en formato electrónico. Liberado en Repositorio Institucional de la Universidad Central de Venezuela Saber UCV.
- Teijero, S. (2015). *Inteligencia Espiritual. La suprema de las inteligencias*. Colección de 10 artículos publicados en el Repositorio Institucional de la Universidad Central de Venezuela Saber UCV.
- Teijero, S. (2016a). *Inteligencia Espiritual. La suprema de las inteligencias*. Edición propia en formato electrónico. Liberado en Repositorio Institucional de la Universidad Central de Venezuela Saber UCV.

Teijero, S (2016b). Múltiples inteligencias para la gerencia organizacional. Una visión empresarial para las organizaciones del siglo XXI. Liberado en Repositorio Institucional de la Universidad Central de Venezuela Saber UCV.

Torrealba, F. (2014). *Inteligencia Espiritual*. Barcelona: Plataforma Editorial

Tünnermann, C. (1998). Implicaciones de la declaración mundial sobre educación superior para la universidad latinoamericana del siglo XXI. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.iesalc.unesco.org.ve>. [Consulta: 2017, enero 15].

Tulving, E. (2010). *Organization of Memory*. Rouman Research Institute oy Buy Crest Center. Toronto. Canadá.

Ugas, G. (2008). *La Complejidad. Un modo de pensar*. Táchira: Taller permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.

UNESCO. (1996). Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.unesco.org/dept/documentos> [Consulta: 2017, enero 15].

UNESCO. (1998). Declaración mundial sobre educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.unesco.org/images/0014/01419/141908s.pdf> [Consulta: 2017, enero 15].

UNESCO. (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. [Documento en línea]. Disponible en: [http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL\\_ID=29619&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=29619&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) [Consulta: 2017, enero 15].

Vaughan, F. (2012). *¿Qué es la inteligencia espiritual?* Buenos Aires: Psicología de la Compasión.

Vigotsky, L. (1979). Constructivism Theory. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.learningandteaching.info/learning/constructivism.htm> [Consulta: 2017, enero 15].

Velásquez, L (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Madrid: Editorial Ideas Propias.

Wiener, R. (1971). *Cibernética*. Madrid. Guadiana de Publicaciones,

Wolman, R. (2003). *Pensar con el alma: Cómo Evaluar y Desarrollar la Inteligencia Espiritual con el Método PsychoMatrix*. Barcelona: Obelisco.

Zohar, D y Marshall, I. (2001). *Inteligencia Espiritual. La inteligencia que permite ser creativo, tener valores y fe*. Barcelona: Plaza & Janés Editores S.A.